



# 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  
2026年1月

1. 当社におけるダイバーシティの考え方
2. 女性活躍推進の取り組み
3. 仕事と育児の両立支援
4. 障がい者の活躍推進
5. 外国籍社員の活躍推進
6. ベテラン層の活躍推進
7. LGBTQ+支援
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の考え方

## 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。

- ・ **「人」は無限の可能性を秘めたかけがえのない存在であり、一人ひとりの成長があつて初めて企業は発展するという信念がある。**

「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。

- ◆ 個々人がもつ**タレント=才能**は、誰一人として同じものはない。
- ◆ 年齢・性別・国籍・障がいの有無等にかかわらず、**誰もが自分自身の「強み」を最低一つは持っている。**
- ◆ 個々人の**様々な才能をうまく組織し、総合力とすることが企業にとって重要。**
- ◆ 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。

# ダイバーシティ推進の取り組み

## 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 経営トップ直轄のプロジェクト発足  
本格的に取り組みを開始
- 2021年 女性活躍推進担当役員の就任に伴い、  
取り組みを加速

## 外国籍社員

- 2012年 グローバル経営幹部塾  
グローバルリーダーを身に着けた人材の育成
- 2015年 グローバルトレーニングプログラムの導入

## 障がい者

- 1993年 重度身障者多数雇用事業所  
「ダイバーシティ推進」を設立
- 2017年 国内グループ会社での雇用スタート
- 2018年 「ダイバーシティ推進」  
障がい者200名超雇用に向けて新棟完成

## 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 再雇用制度を希望者全員65歳まで延長
- 2021年 再雇用制度を希望者全員70歳まで延長
- 2024年 65歳までの定年延長

## LGBTQ+

- 2018年 基幹職対象研修会
- 2018年 就業規則改訂  
「事実婚（同性パートナーを含む）」や、  
「性自認による性（自分が自覚する性別）」の  
選択が可能に

## ワークライフ バランスの 取り組み

### 柔軟な勤務形態 の定着

時間管理のない勤務形態  
(2001年導入)

### 長時間労働排除 の取り組み

週1回の定時退社日の設定  
休日出勤の禁止など  
(2003年開始)

### 計画的有給休暇 の取得推進

2024年度  
取得率 **95.8%**

### 仕事と育児 両立支援策の充実

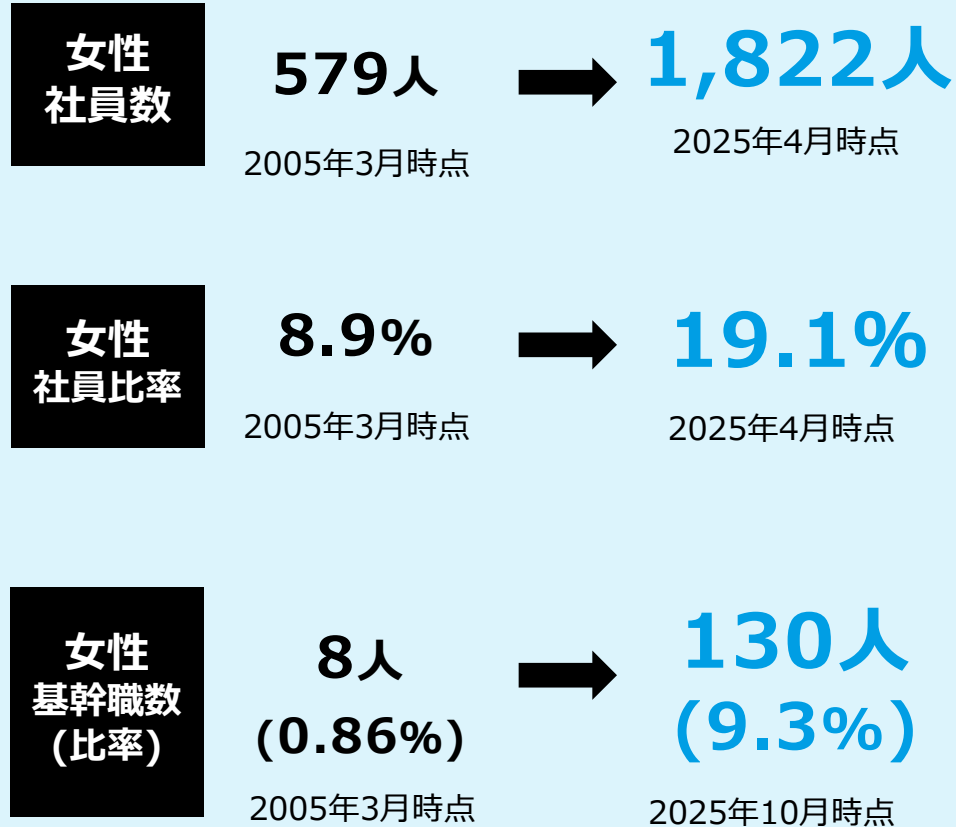
男女ともにキャリアを大事に  
しながら仕事と育児を両立し、  
活躍し続けられる環境づくり

## 2. 女性活躍推進の取り組み

# 女性社員の現状

## 人員構成

- ・女性社員数は積極採用の継続により、20年間で3倍に。女性社員比率も2倍に。
- ・女性基幹職数・比率もこの20年で大きく伸びた。



社員・基幹職の男女比（2025年3月末）

	男性	女性	合計
社員数	7,457名	1,712名 (18.7%)	9,169名
うち基幹職数	1,236名	121名 (8.9%)	1,357名
平均年齢	42.1歳	36.2歳	41.0歳

\* 基幹職…管理職のこと

## なぜ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。

### ◆経営トップ直轄の女性活躍推進プロジェクト発足(2011年)

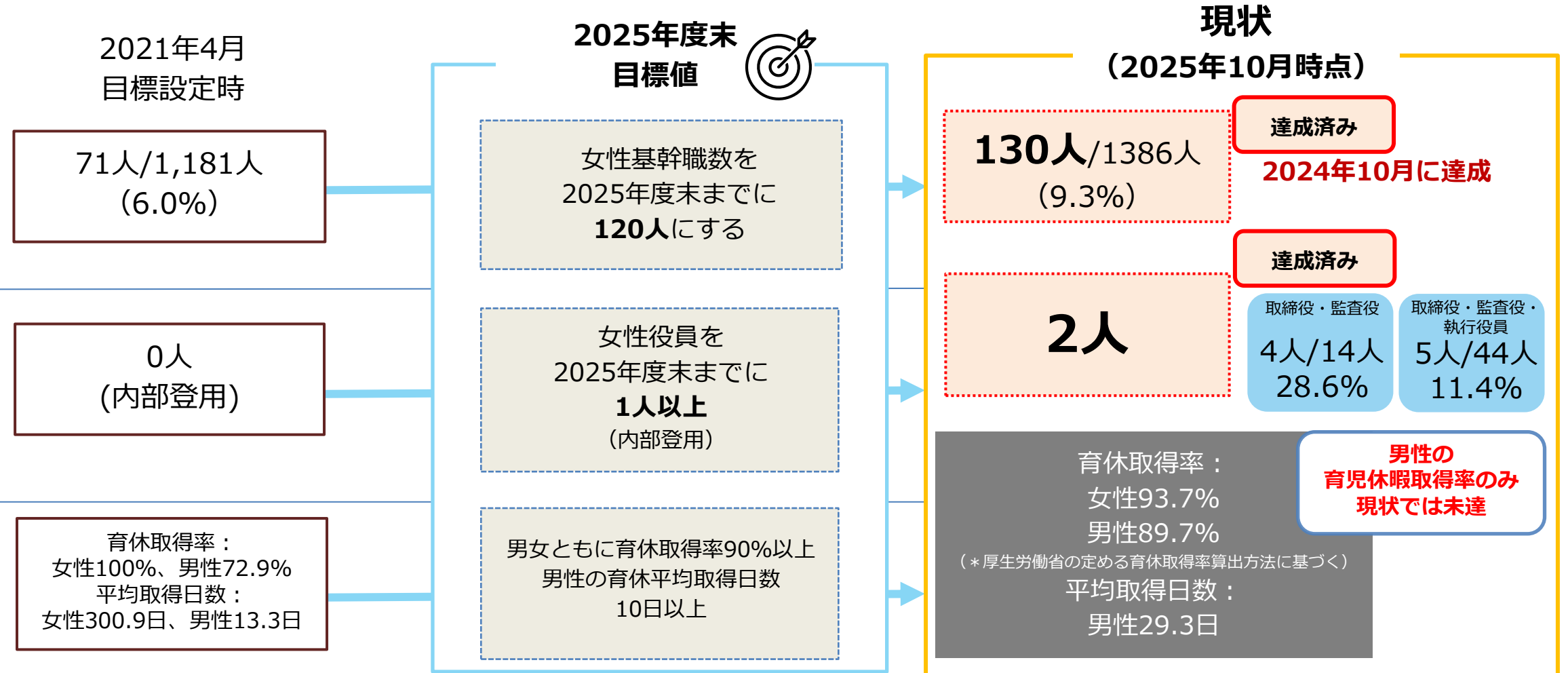
- ・女性基幹職比率は世の中の製造業平均を下回り、候補者層も十分に育っていない。  
「男女関係なく能力を発揮できる風土」はまだ道半ばと認識。
- ・女性基幹職の早期育成・登用をはじめ、女性活躍推進の取り組みを従来以上に加速させることが急務であり、  
**会社の重要施策の一つと位置づけ**、取り組みを開始。

# 女性活躍推進の取り組みの方針

- (1) 意欲・能力ある人材には、“修羅場”テーマや経験などタフアサインメントを渡して育てるとともに、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**男女公平に見極め、基幹職・役員に登用していく**。  
数値目標を設定し、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・育児等と両立しながらキャリアアップす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、**成長を求め続ける人を最大限支援**する。あわせて、**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。

# 女性活躍推進の目標と進捗

- 継続的な取り組みにより、2021年に掲げた女性活躍推進に関する目標のうち、**女性役員の登用/女性基幹職数については達成済み**。
- 男性育休取得率については未達成だが、89.7%まで上昇。目標達成に向け、育休取得に関するフォローを継続中。



# 女性基幹職の育成加速に向けた主な取り組み

## ■ 女性リーダー育成研修

基幹職候補の女性対象。約8か月間、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。目指すリーダー像を明確にするとともに、基幹職・リーダーとしての意識と行動の変革を促す。

## ■ 女性リーダー育成研修生の上司対象の研修

女性リーダー育成研修受講生の上司が対象。男女の考え方の違いや女性にありがちな行動特性を正しく理解したうえで、部下の育成やマネジメントを考え、育成の加速につなげる。

## ■ 若手キャリアデザイン研修

入社3～5年目までの若手女性社員が任意で参加可能。結婚・出産などのライフイベントを迎える前に、中長期的な目線で自らのキャリア・仕事を見つめ直し、意識を高める。

女性リーダー育成研修は2012年より継続実施しており、これまでの受講生は**319人**。そのうち**26%**（83人）が現在基幹職として活躍



### ※その他

「各部門長との女性活躍推進に関するディスカッションの実施」「女性基幹職登用の状況について毎月の役員会での定期的な報告」「社内幹部研修や外部研修などへの積極的な派遣」等を継続的に実施し、各部門内での女性の育成を積極的に進めている

### 3. 仕事と育児の両立支援

# 仕事と育児の両立支援

育休・育児勤務制度を導入して以来、「働き続けることが能力の維持、向上につながる」とのスタンスを継続。

**性別にかかわらず、意欲ある従業員一人ひとりが仕事と家庭を両立し、キャリアアップできる風土の醸成**を目指し、様々な施策を整備。

## ■ 保育所入所支援



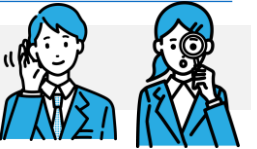
外部サービスと提携し、専門スタッフにより個別に保育所入所までのサポートを行う「保活コンシェルジュサービス」を導入。その他、保活セミナーの実施、企業主導型保育所マッチングサービスなど、**保育所の入所をサポートし、職場復帰をスムーズにするための支援**を実施。

## ■ 在宅勤務制度



月の出勤日の半数未満を上限として在宅勤務が可能。  
※その他、スポット的な在宅勤務／育休からの早期復帰者支援としての週4回までの在宅勤務制度もあり。

## ■ 仕事と育児両立セミナー



育児休暇から復帰した社員と上司、パートナーと上司が対象。性別に関わらず仕事と育児を両立しながら、長期的なキャリアを描くための考え方・知恵・ノウハウを共有。

## ■ 育児休暇からの早期復帰支援



育児休暇から早期に職場復帰する人（出生後11か月未満もしくは6か月未満）に対し、4時間勤務、短時間フレックス勤務等の勤務形態、両立支援サービスの強化を実施。

## ■ 挑戦・成長支援型カフェテリアプランでの両立支援

- ◆ 育児を担う従業員が、様々な事由に前向きに対応し、仕事との両立を図ろうとする自助努力に対する支援としてカフェテリアプラン制度において、育児中社員には追加の支援ポイントを用意。
- ◆ 残業・出張や子どもの病気、学童保育終了後や災害等による保育所・小学校の休園・休校時などの際に、従業員がそれぞれの状況に見合った適切な育児支援サービスを選択し、その費用の一部を会社が補助することで**仕事のピーク時や突発事態を乗り越えることを目的**としている。

# 仕事と育児の両立支援

## ■ 「保活セミナー」の開催 2016年より開催

### 【対象】

- ・ 現在妊娠中／産休中／育休中の社員
- ・ パートナーが現在妊娠・産休・育休中の社員で共働きの社員
- ・ 将来のために保活について知りたい社員

### 【目的】

- ・ 保活の進め方やノウハウを知る。
- ・ 育休復帰後の働き方について考える。



} 例年約80～100名が参加

## ■ 「仕事と育児両立セミナー」の開催 2012年より開催

### 【対象】

- ・ 過去1年間に育児休暇から復帰した社員とパートナー
- ・ それぞれの上司

### 【目的】

- ・ 仕事と育児を両立しながら今後のキャリアを描いていくうえでの心の持ち方やノウハウ、育児が仕事にもたらすプラスの影響を知る。
- ・ 性別役割分担等のアンコンシャス・バイアスに気づき、それらを払しょくすることにつなげる。
- ・ 自分自身の価値観やこれまでのキャリアを棚卸し、長期視点でキャリアを考えるきっかけとする。
- ・ 育児と両立する社員等、多様な人材の力を引き出すための、上司のマネジメントのあり方を考える。

} 例年約100～150名が参加

# 挑戦・成長支援型カフェテリアプラン『D-Vita』における仕事と育児の両立支援

## 挑戦・成長支援型の福利厚生制度 カフェテリアプラン“D-Vita”とは

- ・従業員の自己成長や心身の健康、生活の質の向上の観点から挑戦・成長を支援し、生産性を高めながら成果を創出していくための環境整備として導入した福利厚生制度。一人あたり基本ポイントとして年間6万ポイント（6万円）を付与。
- ・①育児支援 ②介護支援 ③心身・生活の充実に対する支援（健康、学びなど）の大きく3つのカテゴリーがある。自身のニーズにあった制度を選択し、ポイント利用することで補助を受けることができる。

## 育児支援ポイントの概要

- ・小学校卒業までの子がいる社員（共働き家庭・ひとり親家庭）を対象に14万ポイント（14万円）を加算。
- ・残業・出張や子どもの病気、保育所・小学校の休園・休校時など、仕事のピーク時や突発事態を乗り越えることを目的に、各状況に見合った適切な育児支援サービスを以下から選択し利用可能。さらに育児休暇から早期復帰（\*）した場合は追加の補助が利用できる。



付与されたポイントの範囲で使用可能。

**6万円**  
(通常の従業員)

+

**14万円**  
(育児中従業員)

+

**最大40万円**  
(早期復帰(\*)した従業員)

(\*) 早期復帰：  
子の出生後11か月未満、  
もしくは6か月未満での復帰

### ベビーシッター利用料補助

利用料および交通費の補助

### ファミリーサポートセンター利用料補助

自治体のサポートの利用料補助

### 子のケアにかかる親族の交通費補助

突発事態に別居の親族に  
サポートしてもらった際の交通費補助

### 保育所利用料・学童保育利用料補助

認可、認可外の施設に対応

### 療育施設利用料補助

障がいのある子の支援サービスの自己負担分補助

### 病児保育利用料補助

子の病気の際の保育施設の費用補助

# 出産・育児をキャリアブレーキにしないための早期復帰支援施策

## 育児休暇から早期に職場復帰する人への思い切った支援策

### ◆両立生活へのソフトランディングを可能とする、より柔軟な働き方支援

【対象】育児休暇（産後休暇・出生時休暇含む）を連続2か月以上取得して、子の生後6か月未満で育児休暇から復帰した社員

- 「短時間勤務（4時間）」〔復帰後1か月間適用可〕
- 「短時間フレックス勤務（6時間）」〔1歳到達前日まで適用可〕
- 「週4回までの在宅勤務」〔1歳到達前日まで適用可〕

その他の勤務形態として、「短時間勤務（6時間）」「フレックス勤務」や「時差勤務」についても復帰時期に問わず職場判断で利用可能

### ◆乳児期の育児と仕事との両立を支えるサービスの強化

- ベビーシッター(マザーネット)の1か月間 無料おためしサービス 〔復帰後1年間のうち1か月〕

【対象】育児休暇（産後休暇・出生時休暇含む）を連続2か月以上取得して、子の生後6か月未満で育児休暇から復帰した社員

- ・復帰後1年までの間、希望者はベビーシッターを1か月間無料で利用可。
- ・乳児期の支援強化と無料お試しによってシッター利用の最初のハードルを低くし、今後の仕事と育児の両立の際にシッターが利用しやすいように促進している。

- 「挑戦・成長支援型カフェテリアプラン」補助金の増額とメニュー拡充 〔復帰後12か月間適用可〕

対象者	育児休暇（産後休暇・出生時休暇含む）を連続2か月以上取得して、子の生後6か月未満で育児休暇から復帰した社員	育児休暇（産後休暇・出生時休暇含む）を連続2か月以上取得して、子の生後11か月未満で育児休暇から復帰した社員
ポイント増額	育休からの復帰後の最初の1年間は利用限度額を3倍(60万円)に増額	育休から復帰後の最初の1年間は利用限度額を1.5倍(30万円)に増額
追加メニュー	カフェテリアメニューに「認可保育所の費用」「認可外保育所の費用」を追加	カフェテリアメニューに「認可外保育所の費用」を追加

# 男性の育児休暇取得推進

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と、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を目的に、男性社員の育児休暇取得推進も進めている。個別のアプローチと全社の風土醸成の取り組みを重ね、男性の育児休暇取得も定着してきた。

## 【2024年度実績】

### 男性育児休暇取得率

89.7%

2015年度比  
+49.7%

### 男性の育児休暇平均取得日数

29.3日

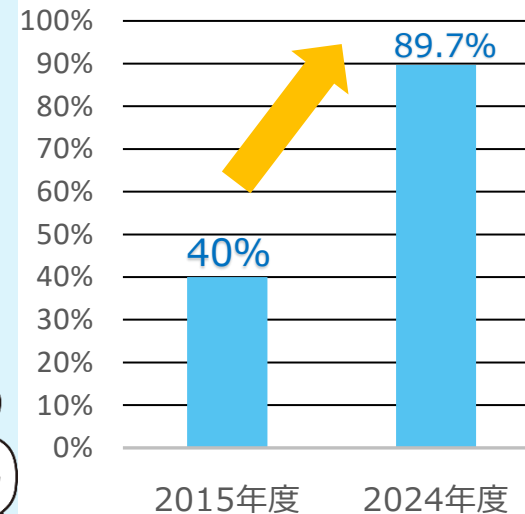
取得者の約7割が  
10日間以上取得

## 【具体的施策】

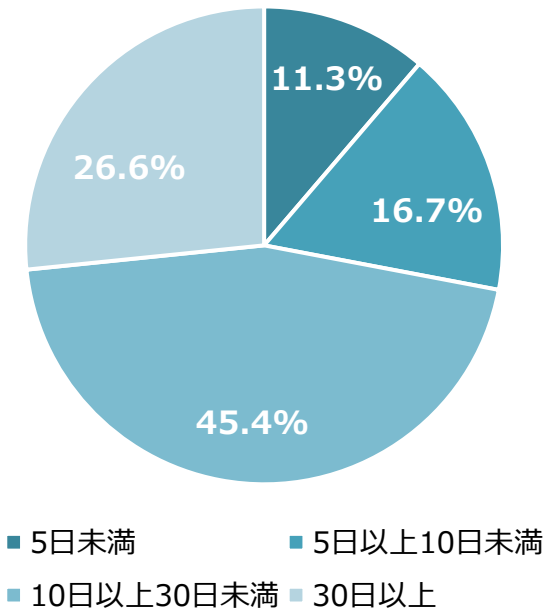
- 子どもが生まれた男性と上司への個別アプローチ
- 全社への周知と意識改革、職場風土醸成の取り組み
  - ✓ イントラ・社内報・メールマガジン等で、男性の育休取得事例を紹介。育休取得による本人のメリットや組織としての効果、育休取得のための工夫等を発信。
  - ✓ 他社と連携した「共働きフォーラム」の継続実施等



### 男性育休取得率



### 2024年度 男性の育児休暇取得日数内訳



# 大阪大学とのダイバーシティ事業での連携

長年にわたる産学共同研究や2017年からの包括連携などで関わりの深い大阪大学とダイバーシティ推進に向けた取り組みを共同で実施している。

## ■ 「イノベーション女性活躍推進プログラム」の実施

当社および他社の若手技術系女性社員および大阪大学の女子学生がともに学ぶリーダーシップ育成講座（3日間の集中講座）を開催。

目的は、複数の企業の社員と学生が一堂に集って議論することで刺激を受け、将来リーダーとして組織に影響力を持つ存在となるために、自らの行動を変えるきっかけとすること。




### 参加者からの声

- ・ **リーダーシップへの固定概念が外れ、自分の個性を発揮**してチームとしての成果の創出に貢献すればいいのだと気付かされた。
- ・ 自分の**視野の狭さを実感**し、プログラムを通して新たな発見・変化があった。
- ・ グループディスカッションで積極的に自分の意見を発信する**大学院生のポジティブな姿勢にとっても刺激**を受けた。

## ■ 「理系女子学生と企業等との交流会」の開催

企業の理系女子学生と阪大の理系女子学生が直接対話する交流会を開催。

学生は、企業での仕事内容や働き方、キャリア形成について具体的にイメージして、将来の選択肢を広げ、 企業側は人材確保につなげる場となっている。



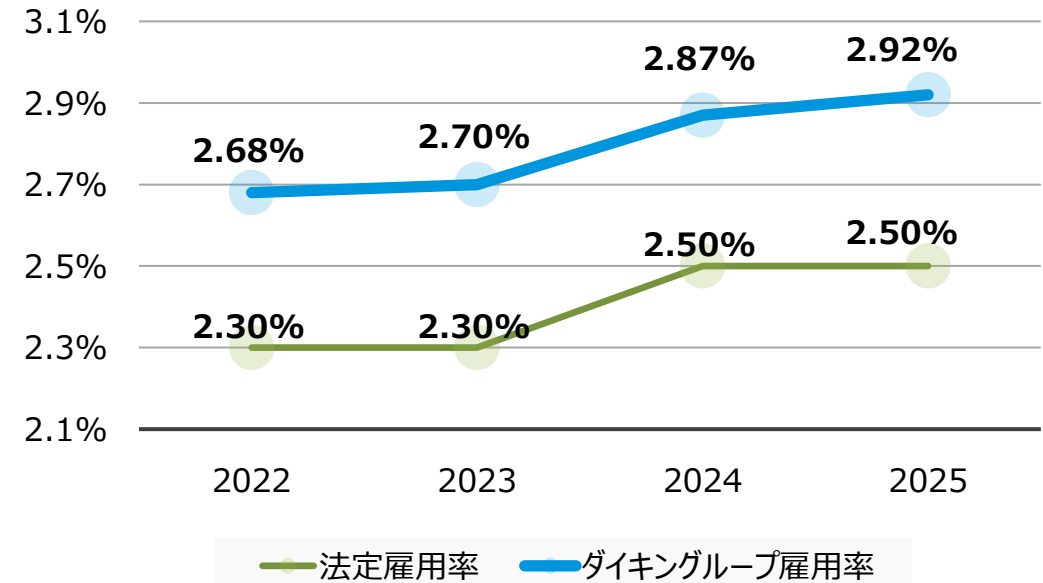
## 4. 障がい者の活躍推進

# 当社グループの障がい者雇用および活躍推進の考え方

「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、特例子会社である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。
- 2017年以降、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**。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。

ダイキングループの障がい者雇用率



# (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。

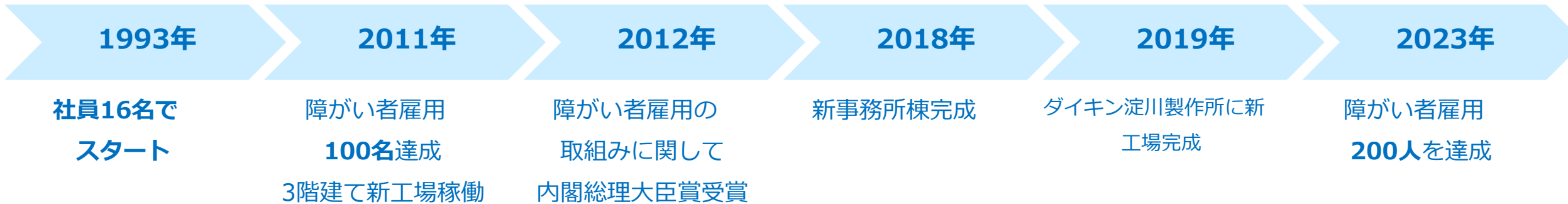
## 【設立当初からの考え方】

- ・ 「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」

## 【拡大の経過】



**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**：225名（障がい者210名／健常者15名）  
肢体障がい者37名、聴覚障がい者34名、視覚障がい者1名  
知的障がい者48名、精神障がい者90名  
（※2025年3月現在）



**「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

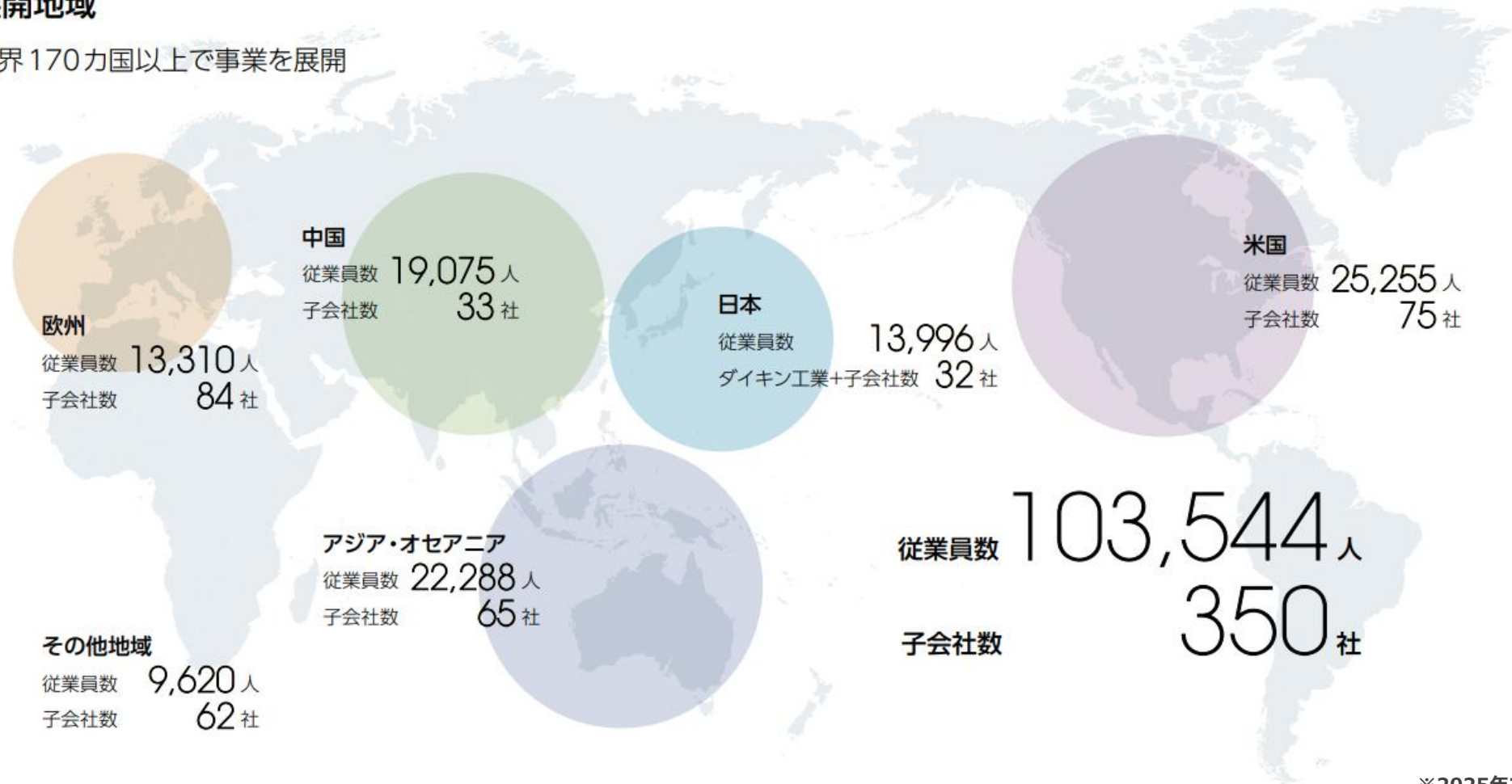
## 5. 外国籍社員の活躍推進

# 従業員の多国籍化

現在、海外売上高比率は84%、海外従業員比率は86%であり、グローバルグループ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



※2025年3月末時点

経営のグローバル化を推進し、地域に密着したビジネス展開ができるよう、  
**海外拠点の経営グローバル化も推進。**  
現地社員の現地経営幹部への登用を積極的に進めている。

## 海外現地従業員の経営幹部への登用

(2025年3月末時点)

現地人社長比率

**42%**

現地人取締役比率

**46%**

# 外国籍社員の活躍推進

日本で働く外国籍社員も増加しており（2025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。

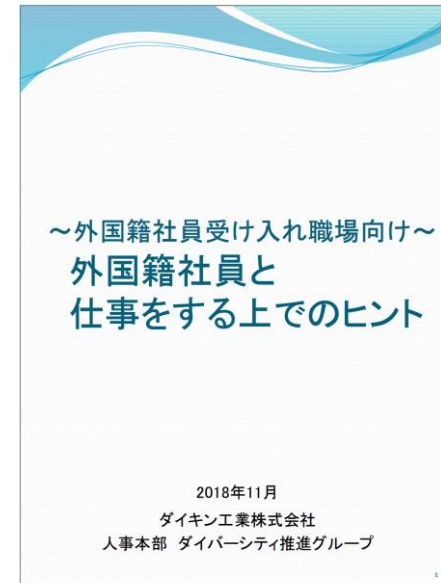
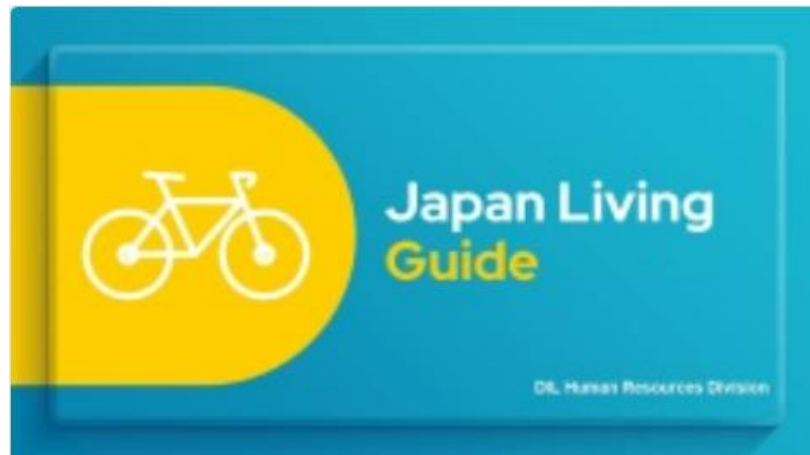
## 日常生活のサポート

### ■ 日本語研修の実施

- ・ 社内で日本語研修を実施。（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。



## 職場・仕事におけるサポート

### ■ 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

- 外国籍社員同士のネットワーキングイベントを開催。  
2024年度は他社と協業でイベントを開催し、当社社員14名が参加。



### ■ 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。

## 6. ベテラン層の活躍推進

# ベテラン層の活躍推進

- 当社は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、再雇用者を含め多くのベテランが活躍している。  
個々人の能力・特性を活かせる業務への配置や、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。
- 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。

1911年	<b>60歳以降の再雇用制度導入</b> 本人希望63歳・会社選択65歳まで
2001年	<b>希望者全員65歳までに延長</b>
2021年	<b>希望者全員70歳までに延長</b>
2024年	<b>65歳までの定年延長</b>



## 7. LGBTQ+支援

LGBTQ+は、左利きやAB型の人割合と同じ程度の約9.7%いるともいわれている。

当社においても、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進めている。

## <就業規則をはじめとした人事諸規程の改訂>

2018年10月、それ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定めた。

### ◆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）」も認める。

※制度改訂前までは「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る。

※制度改訂前までは「性別」＝「戸籍上の性別」のみを指していた。

## <理解促進のための取り組み>

### ■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

### ■他社と協業でのイベント実施 職場内での理解促進のために、映画の上映会や講演会を開催

### ■ハンドブックの作成 制度や当社の取り組み、LGBTQ+の基礎知識などを紹介



## 8. ダイバーシティ推進に向けて

## 推進体制

### ◆専任組織「ダイバーシティ推進グループ」の設置

全社のダイバーシティ推進を担う専任組織を人事本部内に新設（2015年）

### ◆部門毎の女性活躍推進リーダー（基幹職）を発令

ダイバーシティのなかでも特に重要な課題である女性活躍について、各部門での取り組みを推進するため、各部門内に『女性活躍推進リーダー』を設置。

部門長を責任者とし、女性活躍推進リーダーが中心となって、各部門の状況・課題に即した取り組みを立案・展開。

## なでしこ銘柄

9回目の選定（令和6年度）  
〔経済産業省・東京証券取引所〕



## プラチナくるみん認定

〔厚生労働省〕



## えるぼし認定（認定段階3）

2016年8月 〔厚生労働省〕



## 新・ダイバーシティ経営企業100選

2016年3月 〔経済産業省〕



## 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〕



## 「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〕

空気で答えを出す会社

