

# 人材

## DAIKIN'S POLICY

個性・価値観を尊重し、個人の無限の可能性を引き出し、組織と社会の力とします

### CSR目標2020

ダイキンの持続可能な成長を実現するためには、それらの活動の担い手である「人材」が何よりも重要です。人材育成や多様性の確保、労働安全衛生などの取り組みを通じて、従業員一人ひとりがいきいきとやりがいを持って働き、持てる力を最大限に発揮して社会と共に成長できる組織づくりをめざします。

### 2017年度実績

人材育成として、モノづくりを指導できる人材がどのくらい育ったか、多様性の確保として、海外拠点における現地社長の登用の進捗、労働安全衛生として、生産拠点が安全に操業できているかを測っています

卓越技能者および  
高度熟練技能者の割合

**3.4**人に1人  
(単体)

現地人社長比率

**46**%  
(海外グループ)

度数率  
(労働災害発生頻度を示す指数)

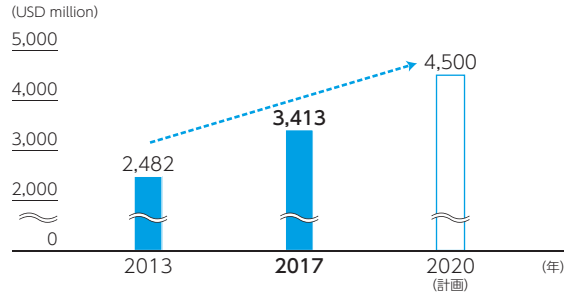
**1.33**

## Why?なぜ重要か

### 企業の持続的な成長には、 従業員の成長が不可欠だから

空調発祥の地であり、世界最大級の市場である米国。近年、省エネや環境問題に対応する空調への需要が高まっています。そうしたニーズに応え、ダイキンがイノベーションを創出し、社会とともに成長していくためには、あらゆる分野で質の高い人材を確保し、長期的視点で育成していくことが不可欠です。

### グッドマン社売上高推移



## 特集

# 米国で取り組む人材育成—— 地域社会とともに成長するために

## DAIKIN'S APPROACH

### グループ最大規模の工場を建設。 人材育成でも新たな取り組みを開始

ダイキンは2012年に住宅用空調で北米シェア1位のグッドマン社を買収し、世界最大級の空調市場である米国へ本格的に参入。以降、年々売上を伸ばしています。

2017年5月には、ダイキングループ最大規模の工場となるダイキン・テキサス・テクノロジーパーク（以下、DTTP）をテキサス州ヒューストン近郊のウォーラー市に開設。約4億5,000万ドルを投資して200万m<sup>2</sup>の敷地にグッドマン社の既存4工場と物流拠点を統合し、住宅用・業務用エアコンや、暖房機器など米国で販売するさまざまな製品を生産しています。部門を集約し連携を図りやすくしたほか、新しくR&D



DTTP外観

センターも設け、現地での商品開発体制も強化しました。

DTTPではこれまでの風土を尊重しながら、「従業員の成長の総和がグループ発展の基盤」というグループ経営理念にもとづき「人を基軸におく経営」を実践。従業員一人ひとりがやりがいを持って働き、力を最大限に発揮して成長できる環境づくりに取り組んでいます。

## DAIKIN'S PERFORMANCE

### 米国にも根付き始める 「人を基軸におく経営」

例えば製造部門では、開設に合わせて、「道場」と呼ばれる研修所をつくり、技術や技能を体系立てて学べるようにしました。「道場」では派遣社員を含む従業



「道場」での研修風景



員全員に、どのような技能を習得すればキャリアアップできるのかを示し、将来は世界で活躍できるチャンスが平等にあると伝えています。こうした取り組みの結果、従業員が長期的なキャリアビジョンを形成し、目的ややりがいを持って仕事に取り組んでおり、2017年度は技能オリンピック\*の入賞者を輩出するなど、技能水準が向上しました。また、不具合率にも減少が見られ、人材の成長が製品の品質向上にもつながっています。

米国市場で、環境貢献と事業拡大の両立を図り、イノベーションを創出するためには、製造部門だけでなく開発やマーケティング・営業・サービスなど、あらゆる分野での人材育成が重要です。そこで、OJTだけでなく、全社教育として「Compass」という研修管理システムを導入し、従業員全員にオンラインもしくは集合研修の機会をつくりました。2017年度はリーダーシップ教育やIT研修など約3,000コースのさまざまなプログラムを開講しました。

こうした取り組みが進むなか、現地のマネジメント層からは、「組織全体がチャレンジを推奨し、それを評価する風土ができつつある」「モチベーションの向上が重要だと分かった」といった声が聞こえるなど、米国にも「人を基軸におく経営」が根付き始めています。

2018年3月末現在、DTTPでは約5,000人の従業員を雇用し、働きの質を高めるための環境づくりや部門間の連携に努めています。今後、7,000人規模まで雇用を増やし、米国で事業を拡大していきます。

\* 製造現場での技能力向上を目的に、生産拠点を対象に開催しているグローバル技能競技会

## Voice

### 良き企業市民として 地域発展への貢献を期待しています

ダイキンは私たちの町にフレッシュな空気をもたらしました。雇用が地域経済に与える良い影響だけでなく、地域人材の能力開発に積極的に取り組み、住民に夢や希望を与えてくれている点に感謝しています。地域の成長になくてはならないパートナーとして、今後も連携を深めていきたいと思っています。



ウォーラー市  
市長  
Danny  
Marburger 氏

## NEXT CHALLENGE

### 米国での人材育成を、 グローバルな人材力向上につなげる

企業の持続的な成長は、雇用や人材の育成と密接にかかわっています。ダイキンは、今後も米国における雇用創出と人材育成を続け、地域や米国の発展に貢献していきます。

さらには、米国における人材育成を積極的に進めていくことが、グループ全体の人材力や技能力の向上につながると考えています。ダイキンは育成した人材によって生み出される新たな製品・サービスを世界中に提供することで、人々の暮らしの向上に貢献し、社会とともに、持続的な成長をめざしていきます。



## 人材育成

### 育成機会の充実

ダイキンは、「一人ひとりの成長の総和がグループ発展の基盤」とあるという考え方を企業理念のひとつとして掲げ、「人は仕事の経験を通じて成長する」と考えています。一人ひとりの適性を見極めて仕事を任せてチャレンジさせるOJT※1での人材育成を基本にし、グローバル事業の第一線で活躍できる経営幹部層を育成する「ダイキン経営幹部塾」、若手をグローバル人材として育成する「海外拠点実践研修」など、Off-JT※2も含めた育成の機会の充実を図っています。

2017年12月には、AI分野の技術開発や事業開発を担う人材を育成する社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講。社内の幅広い部門から選抜された受講者が大阪大学の教員によるAIの基礎知識講座やデータ解析の演習を受講する機会をつくり、AI技術を駆使できるイノベータ人材の育成をめざします。

また、モノづくりの基本となる技能を継承する人材の育成にも取り組んでいます。ダイキンは、高い技能と知識、指導力を持つ「卓越技能者および高度熟練技能者」を生産に携わる従業員のうちグローバル全体で4人に1人にするという目標を掲げており、国内での2017年度の認定者数は3.4人に1人でした。海外での事業拡大に伴い、グローバルでの育成も強化しています。

※1 実際の仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・姿勢などを修得させる手法。

※2 知識や技術を得るため、仕事の場を離れて学習させる手法。

## 多様性の確保

### 海外現地従業員を経営幹部に登用

ダイキンは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、海外現地従業員の経営幹部への登用を積極的に進めています。2017年度、海外拠点の現地社長の比率は46%、取締役の比率は48%となり、外国人幹部の登用が進んでいます。

### 日本で女性の活躍推進を加速

ダイキン工業は、性別にかかわらず一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できる環境をめざし、女性の活躍推進に取り組んでいます。2020年度末までに

女性役員1人以上、2017年度末現在4.9% (53人)の女性管理職比率を10% (100人)とすることを目標に掲げ、女性管理職の早期育成のための施策や、管理職および従業員の意識改革、育児休暇からの早期復帰支援策の拡充などを実施しています。

2016年度からは、技術・技能系女性の活躍を推進しており、女性技術者を対象に他社と合同でフォーラムを開催したり、大阪大学や医薬基盤・健康・栄養研究所と連携し、女性研究リーダーによる共同研究や、人材交流、また理系をめざす女子高校生のためのイベントなどを実施しました。

これまでの女性活躍を後押しする取り組みが社会からも高く評価されています。



「えるぼし」取得



「なでこ銘柄」に選定

### 多様で柔軟な働き方の実現

#### 日経「スマートワーク経営調査」で最高評価を獲得

日本経済新聞社の働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第一回日経 Smart Work 経営調査」において5つ星に認定され、審査委員特別賞を受賞しました。



## 労働安全衛生

### 73拠点でOHSAS18001などの認証取得

世界各地に生産拠点を持つダイキンでは、工場の安全操業、従業員の安全を確保するために、各拠点で安全衛生マネジメントシステムを構築し、国際規格OHSAS18001などの認証を取得しています。

グループ全体で安全レベルの向上を目的に、保安・安全合同会議を年2回開催。国内外の各拠点では、安全教育や安全パトロールなどを実施し、労働災害ゼロをめざし、2017年度の度数率は1.33で、前年度比0.17ポイント改善しました。