

2014年9月25日

ダイキン工業における高齢者雇用の取組み

ダイキン工業株式会社

人事本部 藏本 秀志

事業内容

- 空調事業
- 化学事業
- 油機・特機・電子システム事業

売上

1兆7,830億円(2013年3月期)

従業員数

単独 7,799名(2013年3月31日現在)
連結 51,398名(2013年3月31日現在)

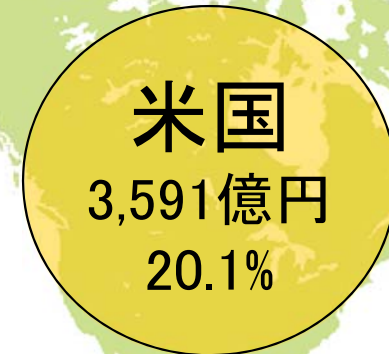
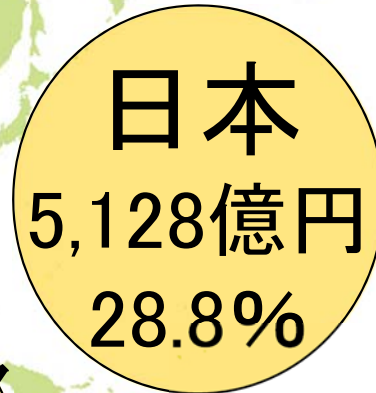
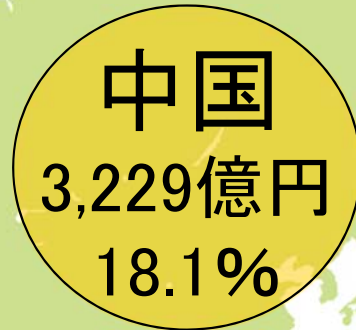
国内拠点

大阪本社、東京支社、淀川製作所、鹿島製作所、
堺製作所(金岡工場・臨海工場)、滋賀製作所
グループ会社 計28社

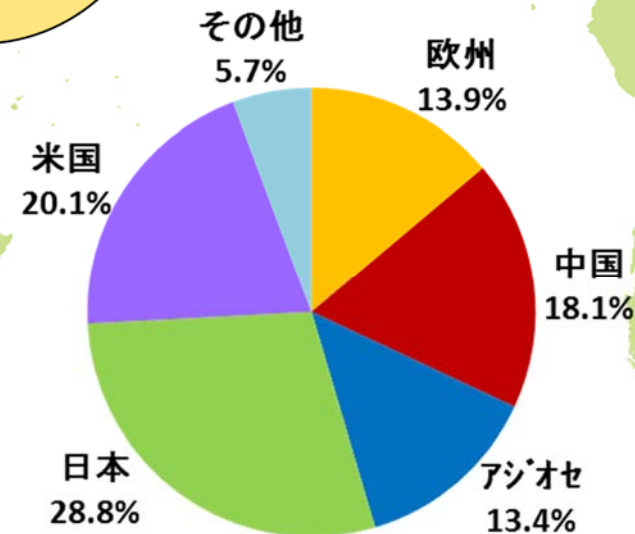
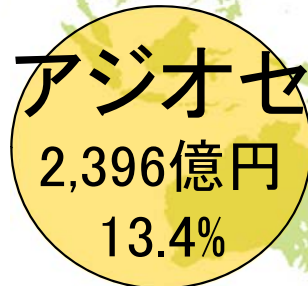
海外拠点

欧州、北米、中南米、中国、アジア・オセアニア、
アフリカ・中近東
グループ会社 計179社

堅調な事業成長を続け売上は**1.5兆円**を突破
また、海外事業比率は**70%**を超える。



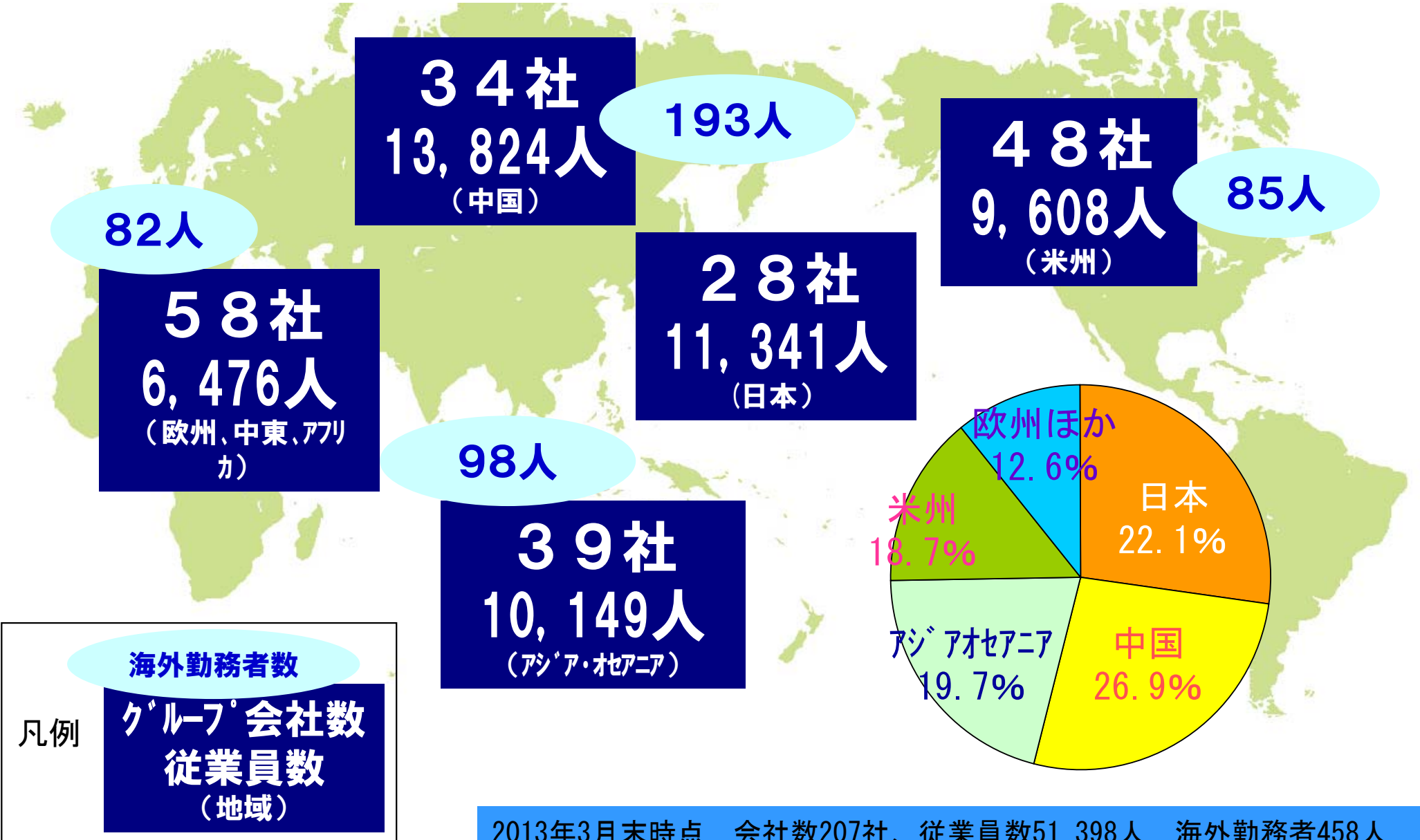
国内売上高: 5,128億円
海外売上高: 12,703億円



(2014年3月期)

地域別の従業員構成比

ダイキングループ全従業員の77.9%が海外で働くグローバルメーカー



世の中の様々なシーンに**快適さ**を届ける「**環境先進企業**」

空調事業

- **世界シェアNo.1**
- 冷媒から機器開発、販売、アフターサービスまでを
自社一貫で手掛ける**空調総合メーカー**
- 家庭用、商業施設用、工場用、船舶用など幅広く展開

住宅用



欧州向けルームエアコン
「UX-IIシリーズ」

業務用



店舗・オフィスエアコン(スカイエア)
「FIVE STAR ZEAS」

サービス



遠隔省エネ制御システム
「エアネットIIサービスシステム」

アプライド



「ヘキサゴン」

低温



海上コンテナ用冷凍装置

化学事業

・フッ素化学分野で世界シェアNo. 2

自動車



自動車燃料ホース

半導体



ウェハーキャリア

建築



ゼッフル遮熱塗料

家電・生活用品



フッ素塗料コーティング

情報通信/エネルギー

指紋付着防止剤



リチウムイオン電池

油機・特機・電子システム事業

・自社で培った技術をもとに、油圧機器や医療機器など様々な事業を展開



「油圧トランスミッション」



「スーパーエコリッチ」

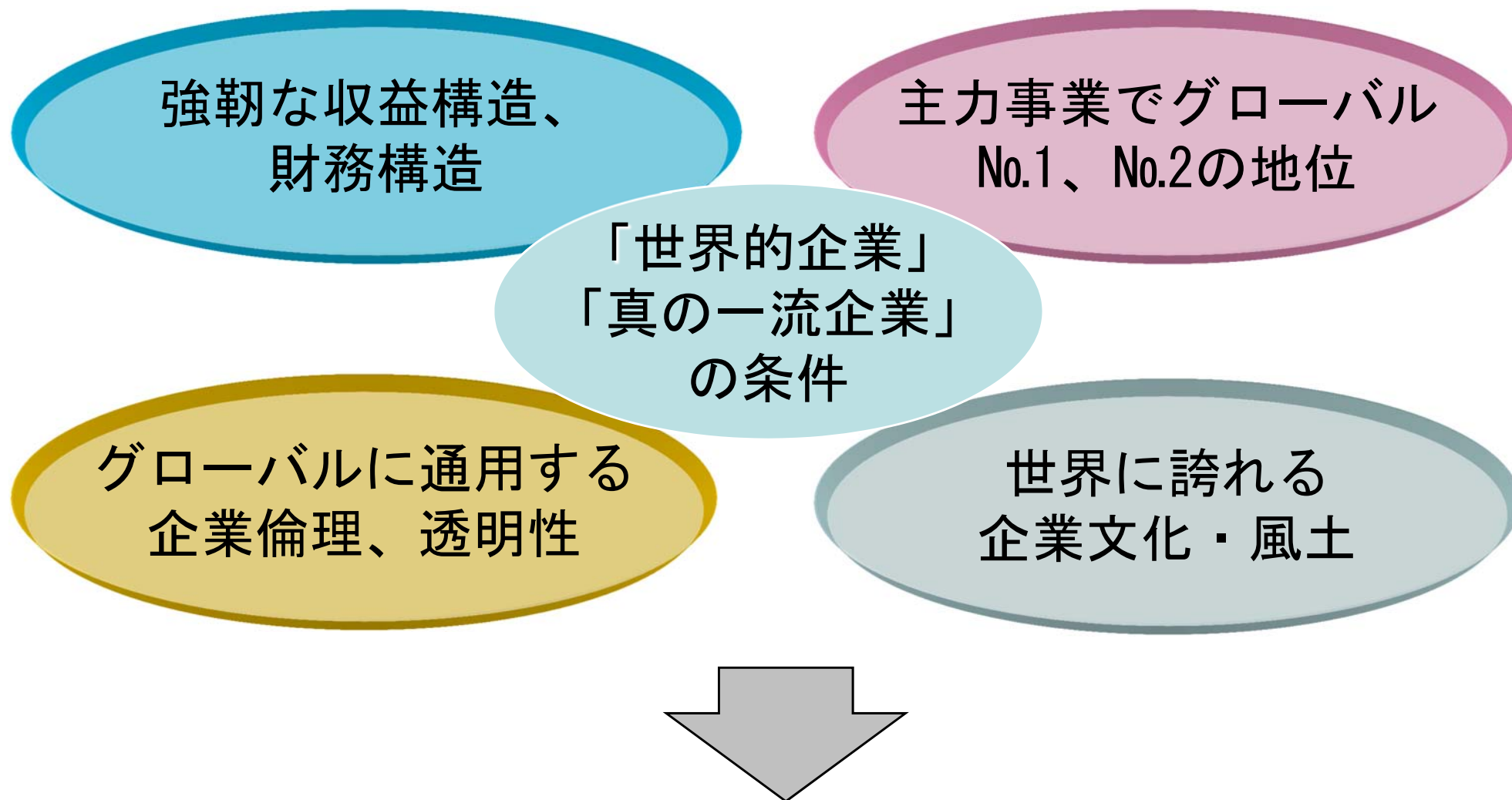


酸素濃縮装置「LiteTEC」



Blu-ray/DVDオーサリングソフト「Scenarist」

■ 当社がめざす「世界的企業」「真の一流企業」



「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業」の実現

■ ダイキングループの成長の原動力

- 常に「半歩先」をめざした創造的破壊とも言える改革
- 「実行につぐ実行」で挑戦し続けた全員の努力

人の力

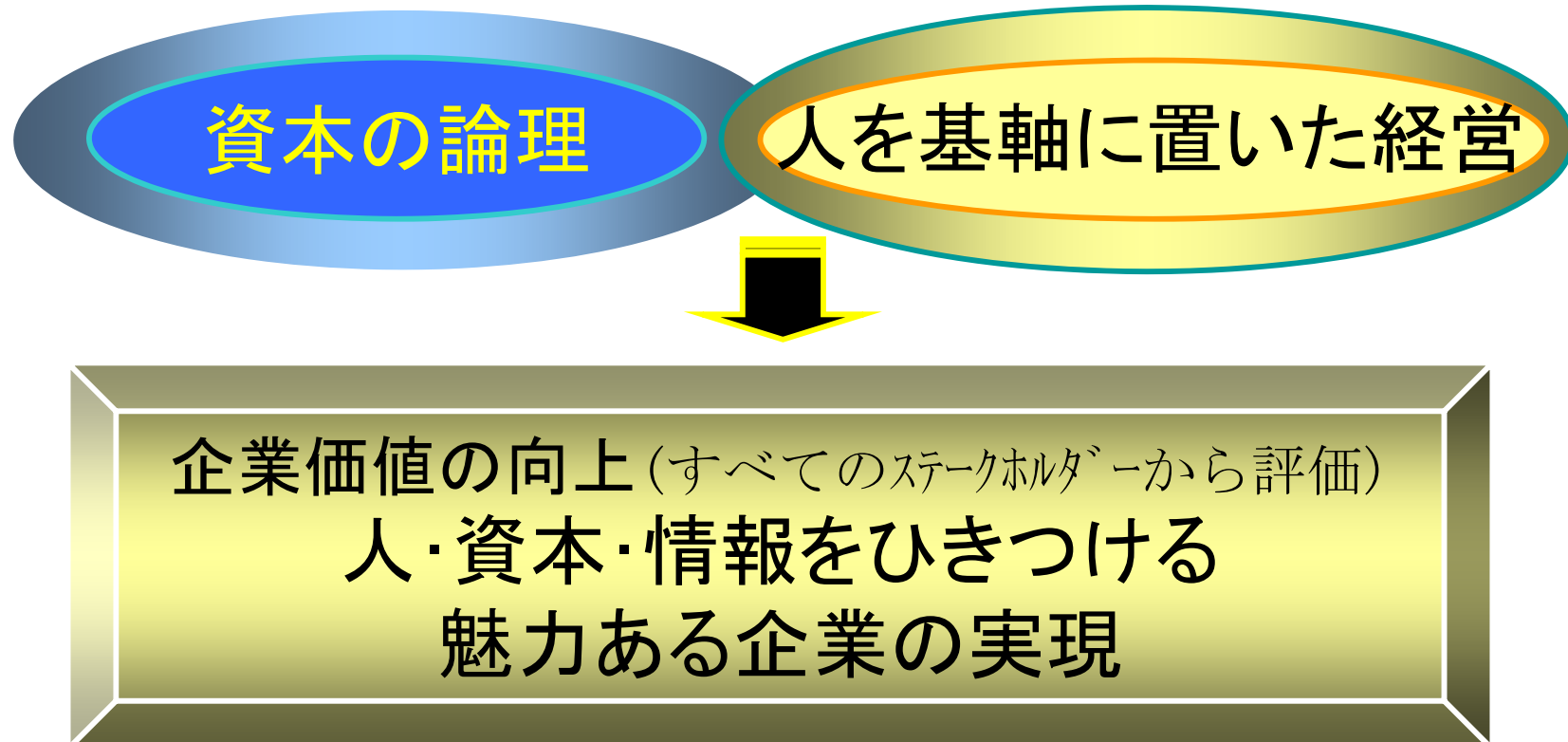
当社グループの強み

「人を基軸に置いた経営」の実践

- ◆人の無限の可能性を信じる「性善説」
- ◆多様な個性を活かし組織の力とするチームワーク
- ◆納得性とスピードを同時追求する
「フラット&スピード」の人と組織運営の徹底
- ◆現場力の強さ など

■ 人を基軸に置いた経営

「資本の論理」と「人を大切にする経営」を融合させ、その上で人を基軸に置いて、独自のコーポレートガバナンスや経営手法・経営戦略を打ち出し、企業価値を高め、社内外のあらゆる評価に耐えうる会社をめざす



1. 「企業の競争力の源泉は人」
2. 企業と個人は対等な立場で互いに選択し合った関係
3. 挑戦し、変革するチャンスの多い会社を目指す
4. 多様な個性を活かし組織の力とするチームワーク
5. 人を活かす「フラット&スピードの経営」

「フラット&スピード」とは、解決すべき課題について、

- ①関係者全員が参画し、
- ②タイムリーに情報を共有化し、
- ③『自分はどうする』という意見をオープンに出し合い、
- ④侃々諤々の議論を重ねて、十分な納得のもと、
衆知の結集をはかる。
- ⑤そして、決めるべき責任者が衆議独裁し、
- ⑥その後は、一致団結して目標に向かって邁進する

時代の変化に応じ、年齢に関わらず相応しい人に活躍の場を与え、処遇していく人事制度の変革を続けてきた。

1977年 職能資格制度の大幅見直し

⇒1979年 60歳まで定年延長（56歳時賃金見直し）

1990年 年令給・勤続給：職能給を60:40⇒40:60へ見直し

⇒1991年 60歳定年以降再雇用制度の導入

（63歳まで希望者全員、64歳以降会社選択再雇用）

2000年 人事・処遇制度の抜本的改革

⇒2001年 再雇用期間の延長

（63歳から更に65歳まで希望者全員再雇用）

再雇用制度について

(1) 雇用基準

- ・本人に働く意思と意欲があり、勤務に支障のない健康状態にある者を、本人希望により65歳まで再雇用する。
- ・勤務地は、原則として60歳定年時の勤務地。
- ・なお、本制度で再雇用された者は「プロフェッショナルアソシエイト」もしくは「シニアアソシエイト」と称する。

(2) 雇用方法

- ・定年退職日の6ヵ月前までに所属長が本人の意向を確認し、職務内容・勤務形態を提示する。
提示された職務内容、勤務形態について調整し、本人の同意を得た上で雇用契約を結ぶ。

(3) 勤務形態

- ・4つの勤務形態のなかから、その勤務の必要性および本人の希望も勘案して個別に決定する。
⇒体力面の衰えは個人差が大きい。
第2の人生ということでの自らの趣味など、仕事外での生きがいに自分の時間をとることも可能

勤務形態	労働時間
①フル勤務	7.75H／日
②短時間勤務	6.5H／日
③隔日勤務	5日/2週勤務、7.75H/日
④登録型	希望業務登録、必要の都度勤務

※現在、9割以上の方がフル勤務を選択

65歳までの再雇用制度

(4) 賃金・年収など

- ・60歳再雇用後の賃金は、年収管理とし、60歳までの賃金・年収にかかわらず勤務形態ごとに全員同額（基幹職を含む）とし、そのレベルは以下のとおり。

勤務形態	年収設定の基準
フル勤務	賃金・賞与および退職金を含めた年収（公的年金を含む）が当社の51～55歳時の理論年収の70%
短時間勤務	同上年収が当社の51～55歳時の理論年収の60%
隔日勤務	同上年収が当社の51～55歳時の理論年収の50%
登録型	職種ごとの時間給で都度、所属長の申請により人事担当部長が決定（時給750～3,000円）

<加算型賞与>

個々人の意欲や活力向上に対し、基準年収を一律に設定する中であっても、より高い成果に対しては加算型で報いていく。

一回の賞与あたり25万円または10万円の2段階。

⇒最大25万円×2回＝50万円の格差

	'05年度	'06年度	'07年度	'08年度	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度
再雇用者数	474名	492名	492名	465名	484名	500名	612名	652名	655名
再雇用率	80.4%	87.0%	81.9%	84.1%	83.4%	90.6%	92.1%	88.1%	88.6%

注)再雇用者数:各年度末(3月末)における在籍者数
 再雇用率:定年を迎える人に占める再雇用者の割合

65才以上の雇用について

■ シニアスキルスペシャリスト契約社員制度

- 再雇用終了後、65歳を超えても、**余人をもって代えがたい人材**に引き続き働いてもらうために、契約社員制度の枠組みの中のひとつとして、**2002年に「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」**を導入。

雇用基準	熟練、一定期間の仕事の経験に裏打ちされたスキル、ノウハウ、人脈等を有する者
年齢	65歳以上(当社以外60歳以上)
期間	1年以内の雇用契約、年齢は最長でも70歳まで
勤務形態	フル勤務(7.75H/日)：一定期間継続的に必要な業務
	登録型勤務：ニーズに応じてスポット的に必要となる業務
処遇水準	フル勤務：厚生年金を含め当社再雇用者の年収より弱冠低い水準
	登録型勤務：1,500～3,000円/Hの幅の中で個別に設定(当社再雇用者の登録型勤務者と同水準)

65才以上の雇用実態

年齢	フル勤務	(内海外)	登録型	計
65～69歳	79人	(5)	36人	115人
70歳～	11人	(1)	9人	20人
合計	90人	(6)	45人	135人

フル勤務の担当業務(例)

- ・接合技術の人材育成指導、米国子会社の生産ラインにおける溶接技術指導*
- ・地方都市における大手取引先に対する受注活動
- ・内部統制管理業務にまつわる後継者育成 ・社史編纂*
- ・環境規制担当としての業務支援及び後進の指導
- ・修理技術相談員 ・海外監査業務のOJTを通じた後進の指導 など

登録型の担当業務(例)

- ・研修所講師(管工事) ・中国子会社の品質指導(出張)*
- ・板金高度熟練技能者の育成 ・乳化重合技術に対するスケールアップ設備の選定*
- ・効率的配車や品切れさせない仕掛けなど物流業務の伝承
- ・特殊物件の設計事務所フォローを中心とした若手営業マンの育成指導 など

今後の課題

(1) 60歳以降にかかる労務費の増加

今後、以下理由により60歳以降にかかる労務費は年々増加していく見込み。

○再雇用者数の増加

平成3年の再雇用制度導入以降、60歳以降の人員数は年々増加傾向。年金受給開始年齢の引上げ・バブル世代の大量定年も見据えると、今後も更に増加が見込まれる。

→ 2001年449名⇒2012年660名⇒2019年642名⇒2025年1,074名
(再雇用率90%で試算)

○年金相当額の会社負担の増加

現行制度は年収保障であるため、2013年度からの年金受給開始年齢の引上げに伴い、国からの給付金(約90万円/年・人)相当額が今後会社負担になる。

→2013年 約1.1億円/年⇒2019年度 約1.6億円/年
⇒2025年度 約27億円/年(※2012年度比試算)

(2) 成果に報いる処遇制度の不足

- ・ 当社の再雇用制度は「全員一律年収」「勤務形態は本人希望を勘案し決定」という内容からも、「ベテラン層活用」よりも「本人のやりがい」「収入面での安心感」「就業機会拡大」を重視した「勤労者福祉」「生活保障」という色合いが濃い制度。
- ・ 現行の全員一律年収では、成果に報いにくく、モチベーションが維持しづらい。
- ・ 現在も加算型賞与があるが、支給対象（全体の30%）が固定化傾向にある。

(3) 職場、個人による意欲の格差

- ・ 再雇用時に、役割や業務内容がはっきりしていなかったり、会社から期待されていることが、明確でないために、本人のモチベーションが低く、周囲からも「何をしているかわからない」という声もあり。
- ・ 定年前と同じ業務に就いているが、これまでの経験やノウハウを活かして、新たな仕事(海外や他部門で)をやりたいとの思いを持っている人もいる。
- ・ 役職者は肩書が外れることで、第一線を退いたような意識を持ってしまう人もいる。
- ・ ベテラン層の意欲・能力を最大限引き出す仕事の渡し方があるのではないか。

ありがとうございました。