

【労働政策フォーラム・仕事と生活～企業における両立支援と女性の活用】

女性がキラキラ輝く企業を目指して **～当社における女性活躍推進の取り組み**

＜ワークライフバランスにつながる施策を中心に・・・＞

ダイキン工業株式会社

2006年3月8日

1. 会社概要

事業内容：住宅用・業務用空調機、フッ素化学製品、
油圧・潤滑機器、航空機部品、
コンピュータグラフィックス等の製造・販売

創業年月：大正13年10月

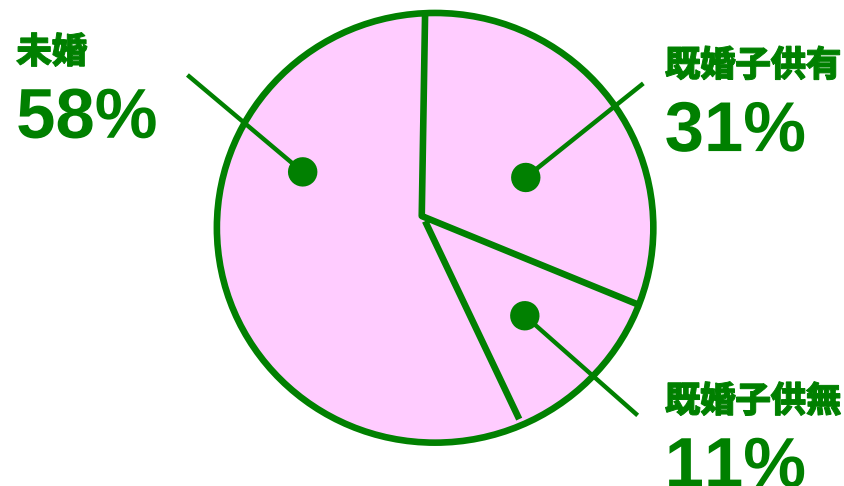
資本金：280億円

会社業績：連結売上高 7,289億円
経常利益 635億円 (H17年3月期)
単独売上高 4,381億円
経常利益 269億円 (H17年3月期)

2. ダイキン工業 女性社員の現状

H 18. 1 / 31 現在

	男性	女性	合計
従業員数	6,050人	640人(9.6%)	6,690人
従業員数内 基幹職数	951人	10人	961人



[H17.4現在]

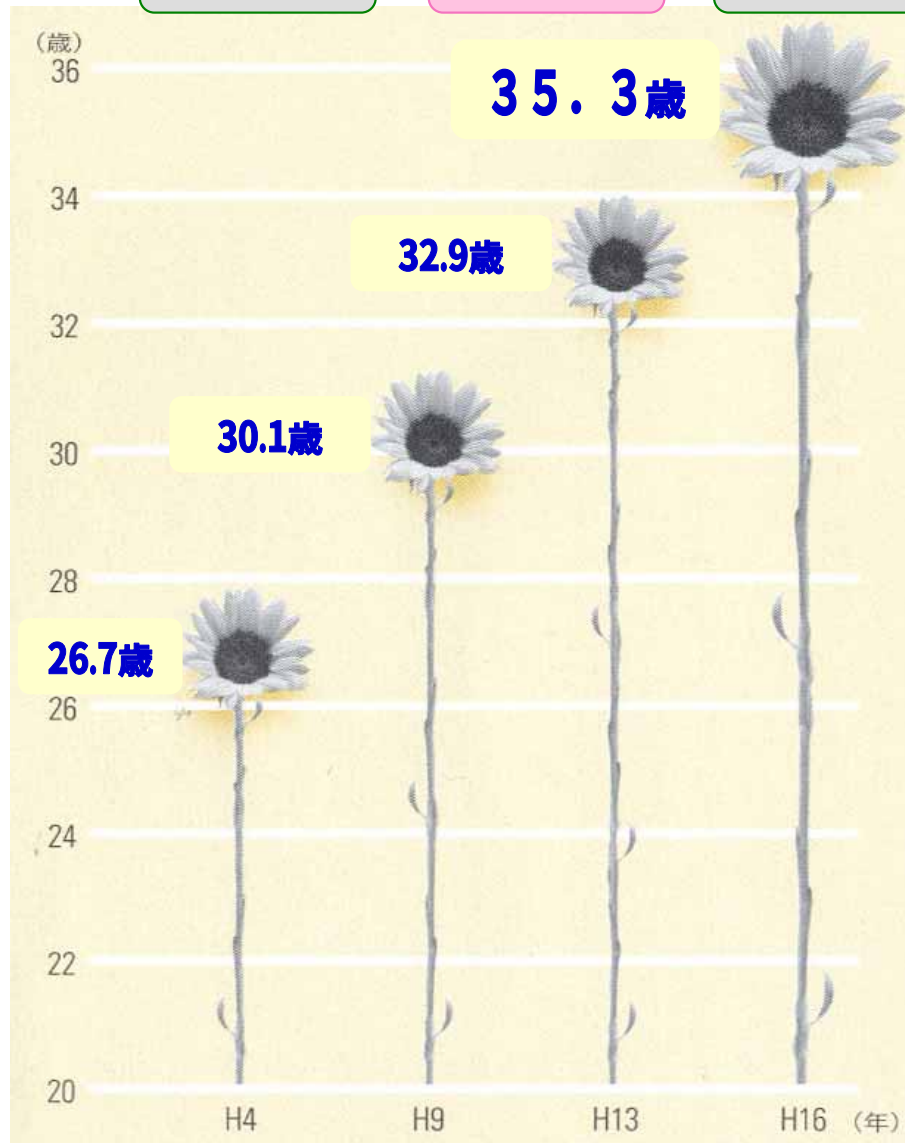
既婚女性	276人 (42%)
------	------------

内、子供を有する女性	204人 (31%)
------------	------------

女性の平均年齢の推移

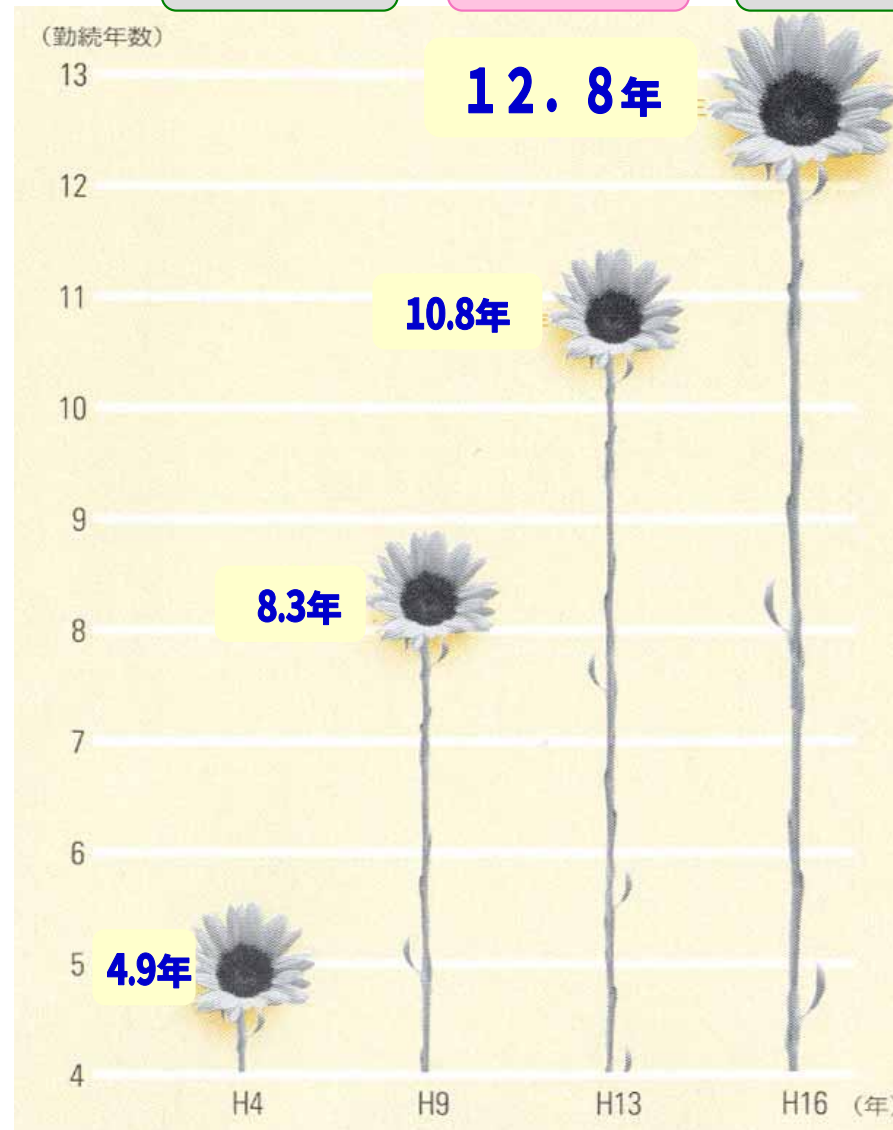
平均年齢
(H 17.3/E 現在)

男性	女性	合計
42.2歳	35.3歳	41.6歳

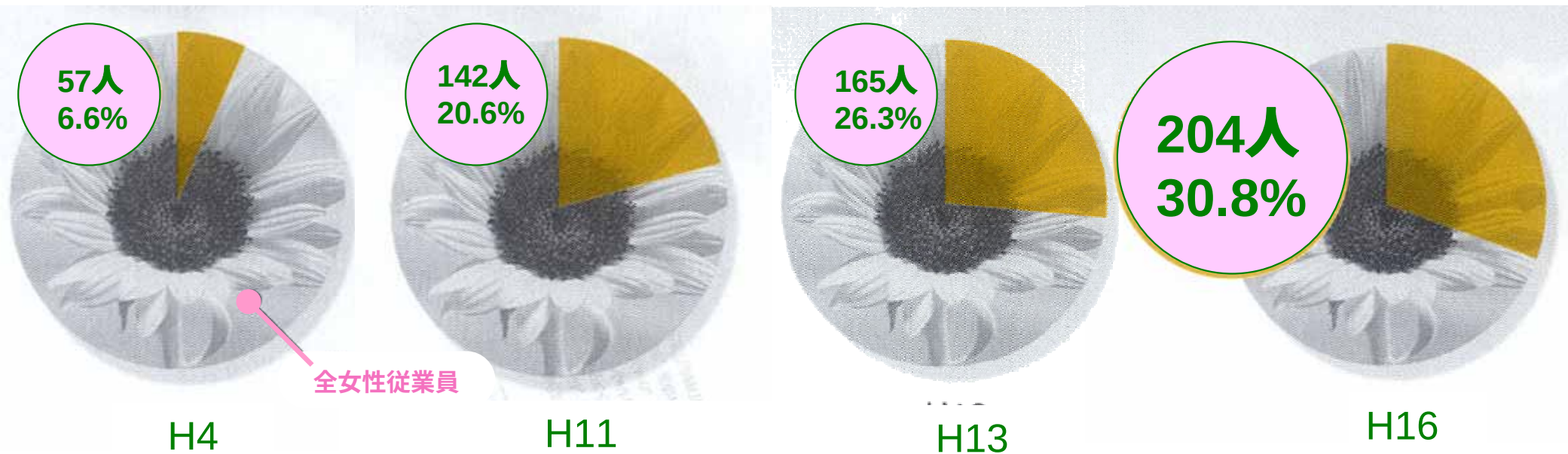


女性の勤続年数の推移

	男性	女性	合計
平均勤続年数 (H 17.3/E 現在)	18.8年	12.8年	18.3年



子供を有する女性社員数の推移



3. これまでの女性活躍推進の取り組み (S61～H12)

① 総合職・一般職制度の導入(S61)

- ・女性総合職の採用と職域拡大
- ・優秀な一般職の抜擢登用

② 育児休暇制度の導入(H4)

* H15.6月、下記内容を一部改訂

	制度名および概要	対象者	取扱い		
			勤務	給与（基本賃金）	賞与
妊娠期 ↓	「産前勤務」 ①時差勤務 ②フレックス勤務 ③短時間勤務	妊娠が判明したときから 産前休暇までの女子	①最大1時間の時差 ②フレックス勤務 ③短時間勤務（6時間/日）	100% 80%	100% 80%
産前	「産前休暇」	産前6週間（多胎14週間） 以内の女子	特別休暇（勤続通算）	産前～産後8週ま では、健康保険組 合が給与の60%を 保障。	100%（ただし、 欠勤控除あり）
産後 ↓	「産後休暇」	産後12週間以内の女子	特別休暇（勤続通算）	以降12週までは 会社が基本賃金の 60%を支給	同 上
育児 ↓	「育児休暇」	満1歳未満の子供を有する 男女のいずれか一方で、申し出の あった者（勤続1年以上）	特別休暇（勤続通算） 「フレックス勤務」 「短時間勤務」（6H/日）	0% 100% 80%	20% 100% 80%
就学前 ↓ 就学(6歳)	「育児勤務」 ①時差勤務 ②フレックス勤務 ③短時間勤務	就学前の子供を有する男女で申 し出のあった者 （勤続3年以上）	①最大1時間の時差 ②フレックス勤務 ③短時間勤務（6時間/日）	100% 60%	100% 60%

4. 『人事・処遇制度の抜本的改革』における 女性活躍推進の取り組みについて(H13～)

①総合職・一般職区分の廃止(H13.4月)

●一般職の再格付の実施

- ・一般職を同じ学歴年次の総合職との相対評価によって再格付け
- ・結果、352名(68%)が昇格

●各職場における一般職の仕事の転換の推進

②女性活躍推進の施策検討→「ポジティブアクション」の立案へ

●部門ヒアリングの実施 [基幹職(管理職)、女性]

●他社調査の実施

人事・処遇制度の抜本的改革 5つの柱の要点

第1の柱 (配置・育成)

自ら向上しようと努力する人を支援し、
その能力を最大限に発揮できる環境づくり

1. 「管理職」から「基幹職」への転換をキーとした役職制度・組織運営の改革
2. 従業員一人ひとりの能力開発支援と女性および高齢者の活躍の場の拡大
3. グループの総合力を最大にする人事・処遇制度改革への発展

第2の柱 (評価・処遇)

老壮青を問わず発揮された能力・業績に基づいて
公平な処遇を行う成果主義の徹底

1. 成果主義を大きく取り入れた評価の実施
2. 基幹職への年俸制の導入
3. 一律的要素を撤廃し、より貢献する人に報いる一般社員処遇体系の実現
4. 成果配分要素を強めた新たな退職金制度の導入

第3の柱 (個別・例外管理)

従来の役職・資格・年齢にとらわれず、この時期における企業価値増大に大きく貢献する人材への
個別処遇と、より最適な配置

1. 加算型インセンティブの導入と拡大
2. 核となる人材の配置・育成

第4の柱 (雇用・採用)

事業構造の変化にタイムリーに対応した多様な
人材を確保するハイブリッド型雇用の導入

1. ハイブリッド型雇用の推進
2. 「契約社員制度」の導入

第5の柱 (総額人件費管理)

「人に関する費用」の全面的見直しによる
総額人件費の適正化

1. 時代の変化に合わせた手当の全面的見直し
2. 「時間管理することのない勤務」の導入と関連する手当の体系としての整備
3. 限られた原資の中での福利厚生施策の再構築

5. ダイキン工業 ポジティブアクション

《女性活躍推進の狙い》

1. 国籍・性別・年齢にかかわらず、キラキラ輝く人間集団の実現

- ・「知恵」の時代、従来の「若手・男性・日本人」のみでなく、「高齢者・女性・外国人」という“異質”の人材をより積極的に取り入れ、異質のぶつかり合いから新たな“知”を生むことが必要

2. 「旧一般職の総合職化」に伴い、処遇の向上にふさわしいアウトプットの追求

3. 「イコールオポチュニティ」「男女共同参画社会」の実現による外部評価の向上

4. 労働市場において、当社が必要とする人材に占める女性比率は大幅に上昇。この戦力を活用

＜推進にあたってのポイント＞

●「制度」ではなく「風土」「意識改革」

- ・焦点は「組織風土の改革」
- ・女性の活躍推進が「働き方の改革」「成果主義」「専門性の追求」を加速
- ・トップメッセージの全社への発信

●まずは、優秀層の早期育成・登用

- ・モデルとなる「実績」をつくり、それによる女性全体の底上げ

●女性の絶対数の拡大

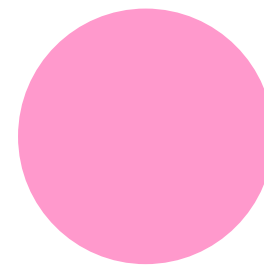
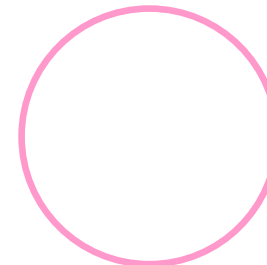
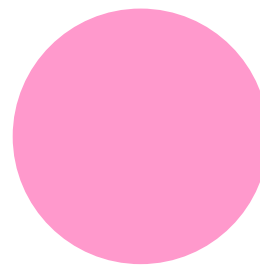
●育成・教育の機会均等

●切れ目のない意識改革運動の展開

- ・基幹職・女性双方の意識改革のための「小さな仕掛け」「小さなモデル」を数多く用意し、切れ目なく打ち出す。

●意欲ある人の能力発揮を狙いとした両立支援策の充実

＜数値目標＞



①採用数の拡大

第1ステップ (～2003年度末) : 年50人の女性採用 (採用数の50%) の
継続により、現状の女性比率8.6%を維持

[第2ステップとして、年100人の採用により2005年度末10%を目指す]

②女性基幹職層の計画的育成

●2004年度末までに、

基幹職 10人以上 (1.1%)

9級以上 40～50人

＜世の中の女性比率＞ H12年当時

1000人以上製造業平均 16%

機械個別企業平均 8%

＜世の中の管理職に占める女性比率 (課長) ＞

～厚生労働省『H12女性雇用管理基本調査』より

製造業平均 1.8%、1000人以上企業平均 1.0%

《具体的施策》

機会均等

1. “旧一般職の総合職への転換”に伴う女性の活躍の場の拡大
2. 女性基幹職の計画的育成

意識改革・風土づくり

5. 多様な機会を捉えた意識改革運動の展開

人材確保

3. 積極的な採用活動の展開
4. 経営幹部層への女性の起用の検討

両立支援

6. 育児休暇・育児勤務制度の改訂
7. 育児休暇後の復帰をスムーズにする“ソフト”の提供
8. (株)マザーネットとの法人契約

**女性がキラキラ
輝く企業を
目指して**

機会均等

1. “旧一般職の総合職への転換”に伴う女性の活躍の場の拡大

- ① 日常の異動において、部門との共同で旧一般職の仕事の転換に伴う事業部間異動、事業部内再配置、仕事のローテーションを推進
- ② 昇格昇給評価において“仕事の転換”の結果からの評価の見直しを実施

H14年度、15年度、16年度ともに実施

2. 女性基幹職の計画的育成

- ・ 約100名を将来にわたる女性基幹職候補者と位置づけ、個別育成計画を明確化、人事部門からのフォローを実施
毎年1回、昇格昇給評価時に実施

H14年度～H17年度実施

人材確保

3. 積極的な採用活動の展開

①部門ニーズをより正確に把握した上で、事務系を中心とした女性の積極採用

[定期採用者数における女性人数および比率]

〈H13〉	17人/52人 (33%)	
〈H14〉	43人/95人 (45%)	
〈H15〉	29人/85人 (34%)	
〈H16〉	19人/58人 (33%)	*大卒事務系に限ると、14人/19人 (74%)
〈H17〉	83人/210人 (40%)	*大卒事務系に限ると、65人/101人 (64%)
〈H18内定〉	86人/292人 (30%)	*大卒事務系に限ると、56人/92人 (61%)

②女性人材のキャリア採用の実施

4. 経営幹部層への女性の起用の検討

①社外取締役や経営諮問委員への起用

(H15.6月、寺田千代乃氏(アートコーポレーション社長)、社外取締役就任)

意識改革・風土づくり

5. 様々な機会を捉えた意識改革運動の展開

[女性対象]

①他社社員との交流・懇談会

→「関西WOMEN'S Networking Forum」開催（幹事会社：松下・帝人・アシックス・ダイキン）
（H17.2月&9月 大阪、H18.2月 東京）

＜＊ロールモデルを見せるための女性フォーラムや研修の開催＞

[基幹職対象]

①元一般職の仕事の転換に関する基幹職小グループによるミーティング

②新任基幹職研修におけるカリキュラムの新設

H17.1月より実施

[全員対象]

①社内報における特集展開 シリーズの新設

H14.12月号、H17.5月号掲載

H15.10月号～掲載

②積極的な社外広報の実施

両立支援

6. 育児休暇・育児勤務制度の改訂

H15.6月施行

- ・育児短時間勤務（6H/日）の賃金の見直し（子供が1歳以上就学前 従来60%⇒新80%）
- ・育児休暇の個別対応としての延長
（原則、子供の満1才まで。
ただし、やむを得ない事情への個別対応として、最大6ヶ月の延長を認める）
- ・育児勤務の期間見直し
（従来 子供の就学前まで
⇒ 新）通算では従来通り。ただし、就学前にフル勤務に戻った場合はその期間につき、就学後1年を経過するまでの間も取得可能

7. 育児休暇後の復帰をスムーズにする“ソフト”の提供

- ①イントラネット「仕事と子育て両立支援サイト」による両立支援情報の提供
- ②育児休暇中に自宅パソコンからイントラネット・Eメールにアクセスできる環境整備

H15.5月立上げ

H15.5月より開始

8. (株)マザーネットとの法人契約

H15.6月よりサービス開始

子供の病気・急な発熱時や急な残業・出張時に、保育者を自宅派遣するサービスの提供

両立支援

9. 次世代法行動計画の実行

◆ 「制度」より「運用」に焦点

1) 計画期間： 平成17年4月1日から平成19年3月31日までの2年間

2) 内 容：

目標1：平成18年3月までに、仕事と育児の両立支援制度の概要やマネジメントのあり方について基幹職に周知徹底するための下記3つの「仕組み」を立案し、実行する。

施策① 育児休暇対象者とその上司に対する制度説明・対話の場の設定（ルール化）

施策② 育児休暇中の社員と上司とのコミュニケーションを支援するためのメールシステムの導入

施策③ 「仕事と子育て両立支援サイト」における『ワーキングマザーを部下に持つ上司の皆さんへ』コーナーの充実

目標2：男性社員の育児休暇取得率を0.5%以上とする

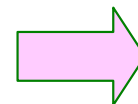
目標3：平成19年3月までに、就学後から小学校3年生までの「勤務時間の柔軟性」を確保しうる施策を立案・実行する。

《成果》

①採用数拡大による女性比率の維持・拡大

<目標>

<第1ステップ>: 年50人の女性採用
(~H15年度末) (採用数50%) の継続
により女性比率
(8.6%) の維持



<結果>

H16年3月

8.7%

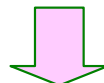
達成



H18年1月

9.6%

<第2ステップ>: 年100人の女性採用に
(~H17年度末) より10%を目指す



〈新目標〉

- ・2007年度(H19) までに 12% 達成
- ・2009年度 (H21) までに 15% 達成

《成果》

②女性基幹職層の計画的育成

●H16年度末までに

・基幹職 10人以上 (1.1%) ⇔ **10人**

H17年5月現在

達成

(H14.3月 3人、 H15.6月 2人
H16.6月 1人、 H16.11月 1人
H17.5月 2人昇進)

・9級以上 40~50人 ⇔ **30人**

(H14 2人 H15 7人
H16 5人 H17 3人 9級昇格)



〈新目標〉・2007年度(H19) までに、

女性基幹職

19人以上 (2.0%)

9級以上女性人数 **50人以上**

〈ワークライフバランスに資する施策〉

1. 働き方の抜本的見直し ～効率と活力の両立を追求

1) 長時間労働排除の取り組み

- ・「個人と組織の活性化」「仕事の進め方と質の抜本的改革」を目的として、H15年3月より、長時間労働排除に関する取り組みを全社的に開始。

- ・「長時間労働のクセを直す」ために、4つの全社ルールを定め展開。

<4つのルール>

- ①週1回の定時退社日の設定・実行
- ②休日出勤の禁止
- ③異常な長時間労働のゼロ化
- ④適正な時間管理の徹底

- ・H15年9月、「長時間労働査察委員会」を設置。

各部門から管理職を中心メンバーを選出し、長時間労働排除の取り組みの徹底に向けたチェックを実施。

「定時退社日の残業」「休日出勤」については、労働組合への事前連絡(協議)制に。

2. 「時間管理することのない勤務」

・H13年4月～、企画業務型裁量労働を含め、「時間管理することのない勤務」を導入。

「働く時間の長さ」の管理から脱皮し、主体的・創造的に能力を発揮できる環境づくりを目指した。

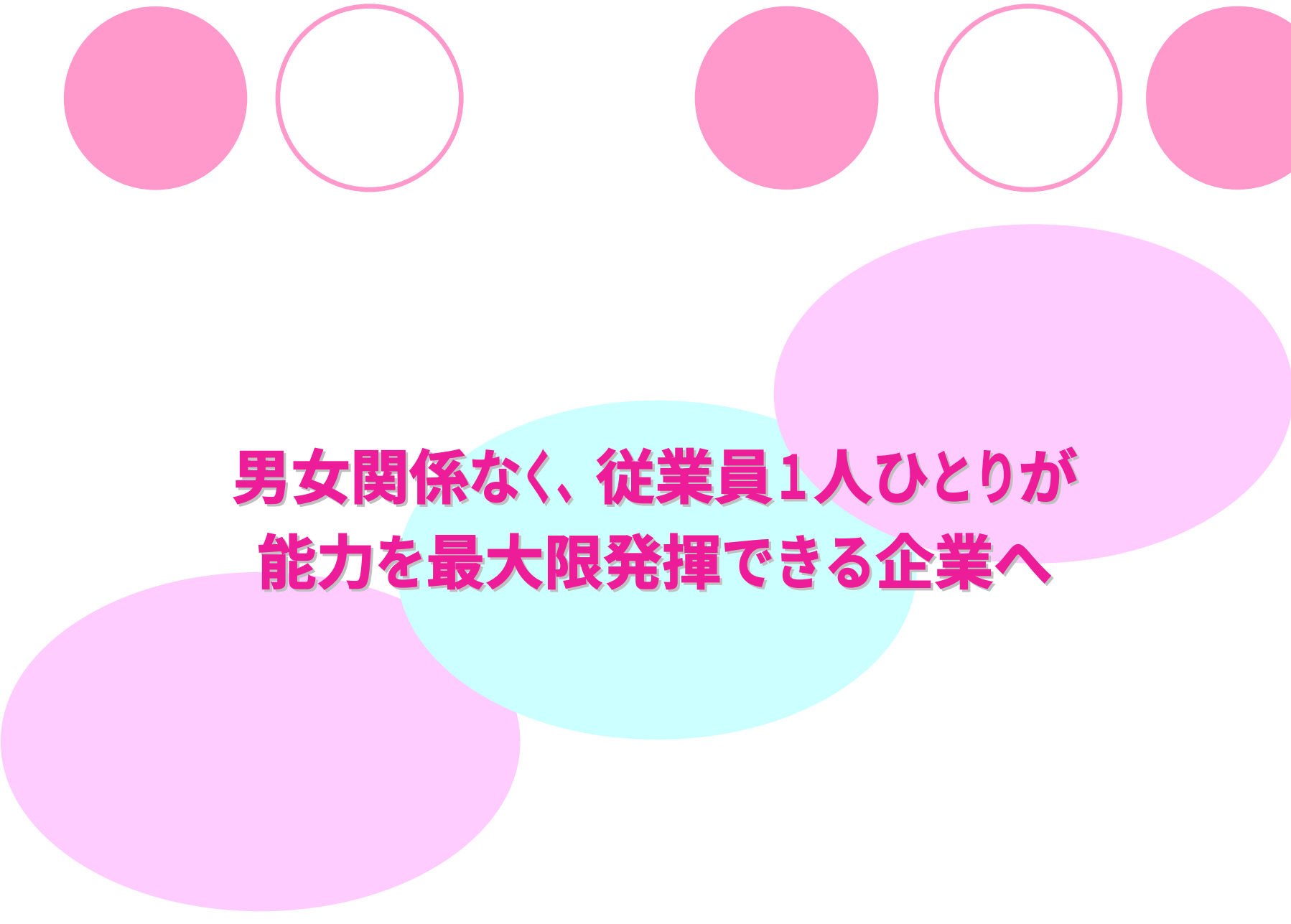
・具体的には、

①「イグゼンプション制」

(労働時間・休憩・休日の規制適用除外者。
時間管理を一切行わない勤務)

②「Achievement勤務」

(専門業務型裁量労働、企画業務型裁量労働、
事業場外労働(モバイル・ネットワークを利用した勤務等))



**男女関係なく、従業員1人ひとりが
能力を最大限発揮できる企業へ**