

ダイキン工業株式会社 堺製作所

[大企業部門]

組織データ	所在地	大阪府堺市北区金岡町1304番地		創立年	1934年	
	業種	製造業	資本金	85,000百万円	売上高	2,043,700百万円(直近決算期)
	代表者	神野 仁志	総従業員数	8,241名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

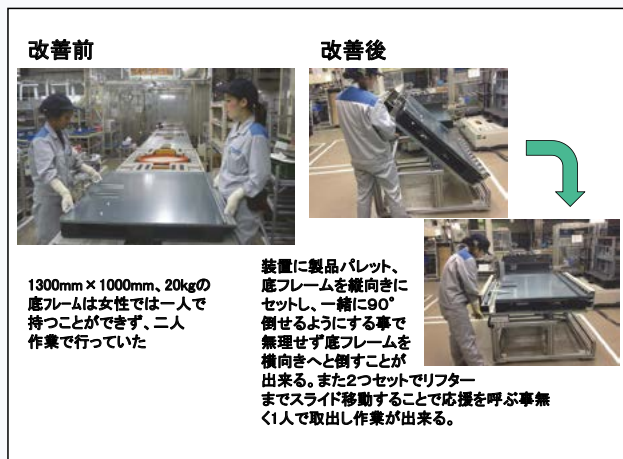
業務用空調設備の製品の研究、開発、そして生産までを一貫して行う

高い技術力と商品力で「快適な室内環境」と「地球環境」の両立を追求し、ダイキンが世界に誇る空調機器の一大生産拠点として、ビル用、工場、倉庫、研究室等の空調機、冷凍機、空気清浄機など業務用空調設備の製品の研究、開発、そして生産までを一貫して行っている。

最大の特徴

「自動化キーマン制度」による人材育成と女性や高齢者が働きやすい職場づくり

「人を基軸においた経営」を実践しており、製造現場では、「モノづくりは人づくり」との考えのもと、若手人材を育てる制度として、自ら設備設計し製作する「自動化キーマン制度」や、現場改善ができる人材を育成する「板金留学制度」などに取り組んでいる。また、女性でも働きやすい職場づくりに取り組んだ結果、従来は男性中心の職場であったところに女性従業員が入るようになった。女性が作業しやすい環境を整えることで、女性だけでなく高齢者の作業効率も上がり、生産性の向上にもつながっている。



女性や高齢者が働きやすい職場づくり

ポイント

- ★若手人材を育てる制度として「**自動化キーマン制度**」を創設し、自ら問題解決に取り組むことを通じて成長する仕組みを運用している
- ★女性が働きやすい職場づくりを目指して、**工程の改良や設備の工夫**を行っていることが、高齢者にとっても働きやすい職場につながっている
- ★海外事業所からの支援要請に迅速に対応できる「**機動隊**」を展開。ベテランと若手を組み合わせる編成により、若手が異文化における業務の進め方や技能継承など**実体験を通じて学べる場**となっている
- ★年に1回「**フリーライティング制度**」による**自己申告制度**を実施。個人の仕事や将来に対する思いを自由に書いて上司や人事部に伝える仕組みがある
- ★有給休暇取得率はこの十数年、95%前後で推移しており、**職場風土で「しっかり休む」ことが定着**している

取組を始めた背景やプロセス

●若手の育成と女性活躍、そして海外事業所からの要請に迅速に応える

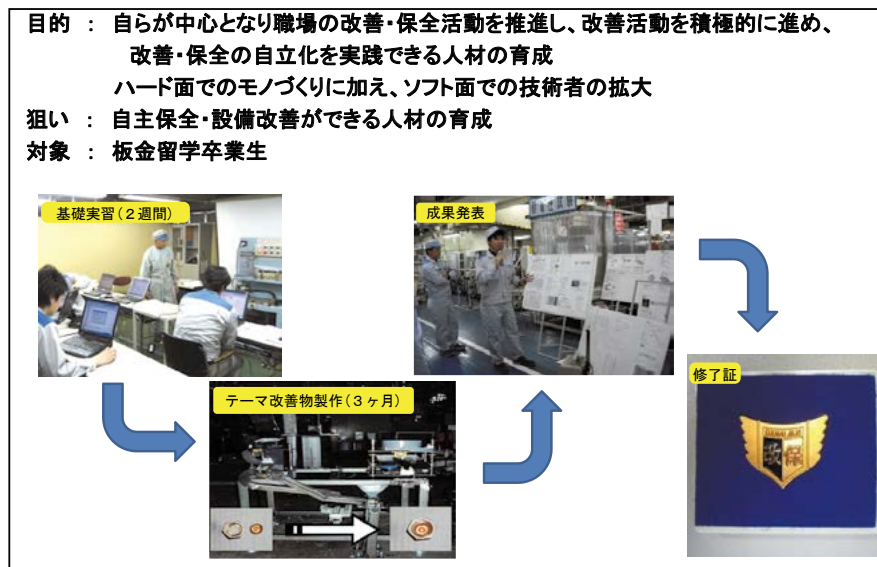
会社の経営目標である「真のグローバルNo.1」を実現するために、急速にグローバルな拡大を進めている。グループの成長・発展に向けての変革の担い手はあくまでも人であり、グローバルな競争の中で戦っていける人材の育成が急務であった。また、国内生産を安定して進めていくには、女性や高齢者の活躍が欠かせない。その観点からも、働きやすく、生産性の高い事業所にしていくことの必要性を痛感している。

労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●自動化キーマン制度

この制度では、①自職場の生産性向上に寄与するテーマを選定、②必要な知識教育を受け設備設計を行う、③改善マインドと手法を学び設備を製作する、④4カ月でやり切る執念をもつ、ということで若手のうちにハードルの高いテーマを与えることで、それを実行するための知識習得はもちろん、人とのつながりの築き方など、若手が成長する仕組みを展開している。

これは生産現場の効率化は自動化だけに頼るのではなく、技能者の知恵や工夫を活かした改善の重要性に気づかせる狙いもある。



自動化キーマン制度 (改善スキル教育) 例: 人の能力を向上させる

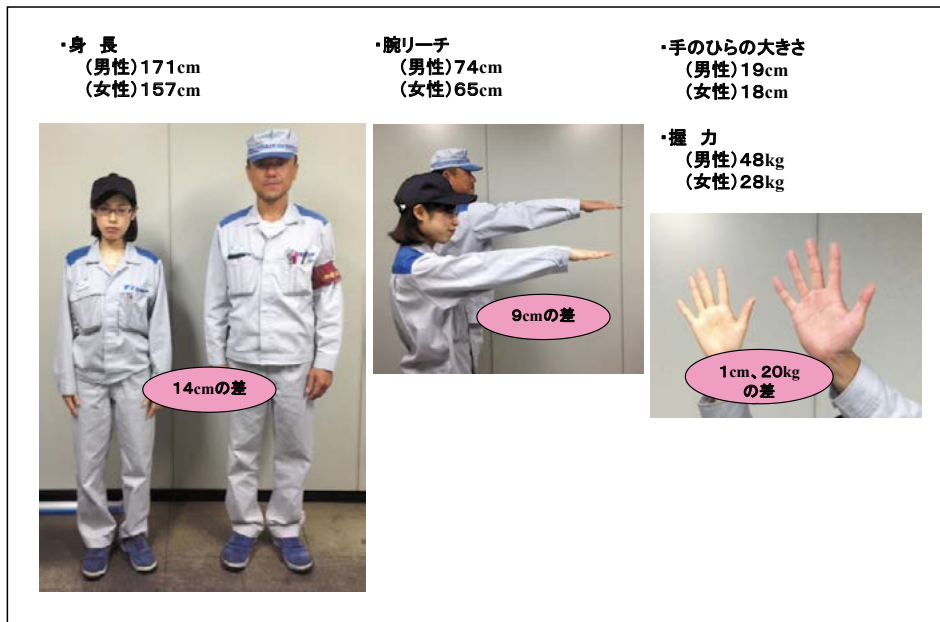
●「機動隊」の創設

ベテランと若手をセットにし、その国・拠点の特徴などに基づく異文化における業務の進め方および実体験を通じて学ばせ、拠点メンバーとの協業で現地メンバーにダイキンのものづくり思想を体得させ、拠点自立化につなげる人材育成を図る仕組みとして「機動隊」を創設した。

雇用管理改善 (働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●女性が働きやすい職場づくりに向けた工程改善

堺製作所が担当しているのは、業務用の空調設備であり、大きさ、重さともに家庭用エアコンとは大きく異なっている。そのため、組立作業は、手が長く筋力を持った男性従業員でないと難しいと考えられていた。しかし、作業台を傾げることや重量物の移動に工夫を加えることによって、女性でも十分に対応できるようにした。これは結果として、高齢者にも働きやすい作業環境につながった。

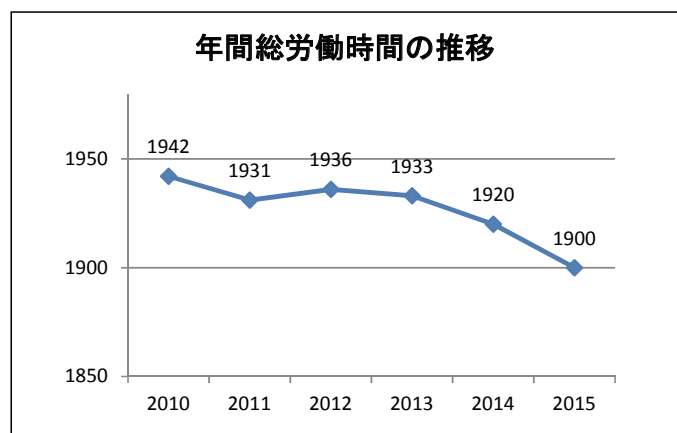


男性と女性の体格差 (日本の成人で比較)

●長時間労働の解決と有給休暇所得率95%

2001年に時短アクションプログラムを策定、2003年に「長時間労働排除の取り組み」と総実労働時間の低減を図ってきた。現在の総実労働時間は1,900時間前後で推移、とくにこの5年間は5年前1,931時間→1,900時間とみだらかな減少傾向にある。またここ20年間を見ても1,950時間を超えたことはない。

有給休暇取得率は世間に比べ高い水準にある。「5日連続有休取得」の取組を行い、その定着化を図った結果、毎年有給休暇取得率は95%前後で推移している。現在は「長時間労働の排除」を全社で継続的に取組中である。そのために、「週1回以上の定時退社の実行」「休日出勤の原則禁止」などの施策を「5つの徹底」として展開している。



●製造現場による改善活動

製造現場では、間接業務の「見える化」改善報告会を実施し、重複作業の撲滅や多能工化の推進、設備の時間外点検の削減などにより生産性向上を図ることで、時間外労働の削減に継続的に取り組んでいる。

●フリーライティング制度による希望表明

年1回「フリーライティング制度」による自己申告制度を実施し、異動案の立案や個人の育成プランの参考としている。本人の仕事への希望や家庭事情について記載するもので評価の面談とは別に実施。適正を踏まえた配置転換や納得性のある働き方につなげている。

労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

●若手の育成と女性と高齢者の活用により、安定した業績を上げている

自動化キーマン制度による若手の育成、海外支援要員の育成に向けた機動隊、働きやすい職場を目指した工程改善などにより、従業員の士気は高く、急速な海外展開にも対応できる体制が築かれつつある。このことは会社業績にも表れており、増収増益を続けている。

●ダイバーシティ推進

5年前に定めた女性活躍推進の取組方針に基づき、人事本部内に専任組織(ダイバーシティ推進グループ)を設置し、経営トップが明確なメッセージを発するとともに、女性管理職登用と女性の採用強化、育児支援制度等の充実や、若手女性リーダー選抜研修、上司向けマネジメント研修などを実施している。この動きを加速するために、障がい者雇用の分野では1993年に大阪府摂津市と共同で特例子会社を設立し、運営している。

今後の展開について

●女性目線での工程改善がイノベーションを生む

女性活躍推進のための取組により、製造現場の女性従業員自らが提案・改善することでモチベーションを上げ、働きがいのある職場づくりに取り組んでいる。誰でも作業が出来る台車改善や、スーパーでの買い物ヒントとした女性目線での部品ピッキング改善を実施。これらの取組により女性の現場改善リーダーが育ち、女性社員全体を巻き込んで短期間でも結果を出し、活躍できる職場を実現してきた。