



ダイキン工業の

# 「人を基軸におく経営」に基づく 定年延長および人事・処遇制度の見直し

2024年10月25日  
ダイキン工業株式会社  
人事本部 佐治正規

会社概要

戦略経営計画FUSION25

当社の「人を基軸におく経営」

定年延長・および人事処遇制度の見直し

会社名	ダイキン工業株式会社 1963年（昭和38年）大阪金属工業株式会社から社名変更
創業	1924年（大正13年） <b>10月25日</b> 大阪市で創業 創業者：山田晁
設立	1934年（昭和9年）2月11日
資本金	850億円
グループ従業員数	連結98,162名（2024年3月末）
会長・社長	会長兼CEO：十河 政則 社長兼COO：竹中 直文
本社	大阪市北区
グループ会社数	連結子会社349社（国内31社、海外318社）

## 空調事業



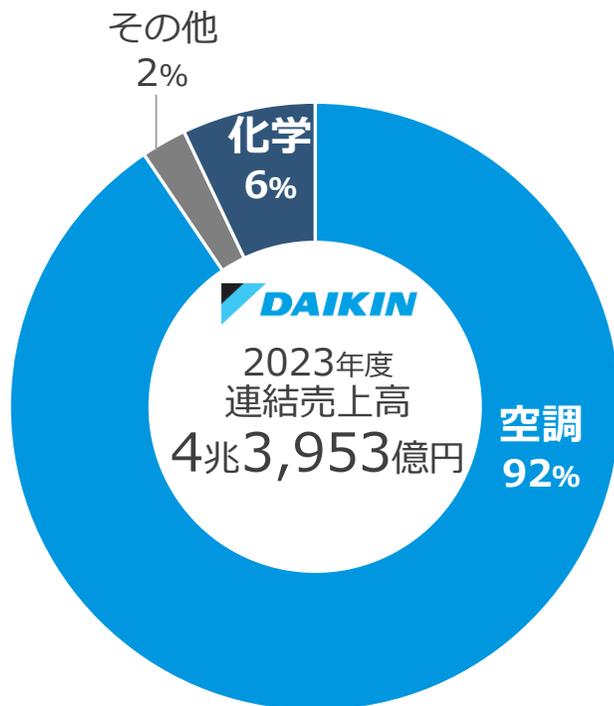
住宅用



業務用



サービス



## その他事業



油圧機器

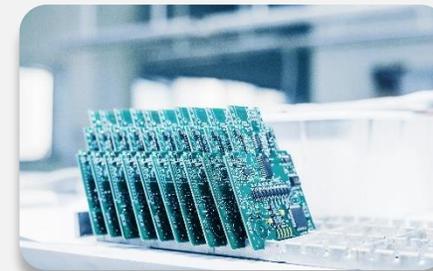


酸素濃縮機

## 化学事業



冷媒

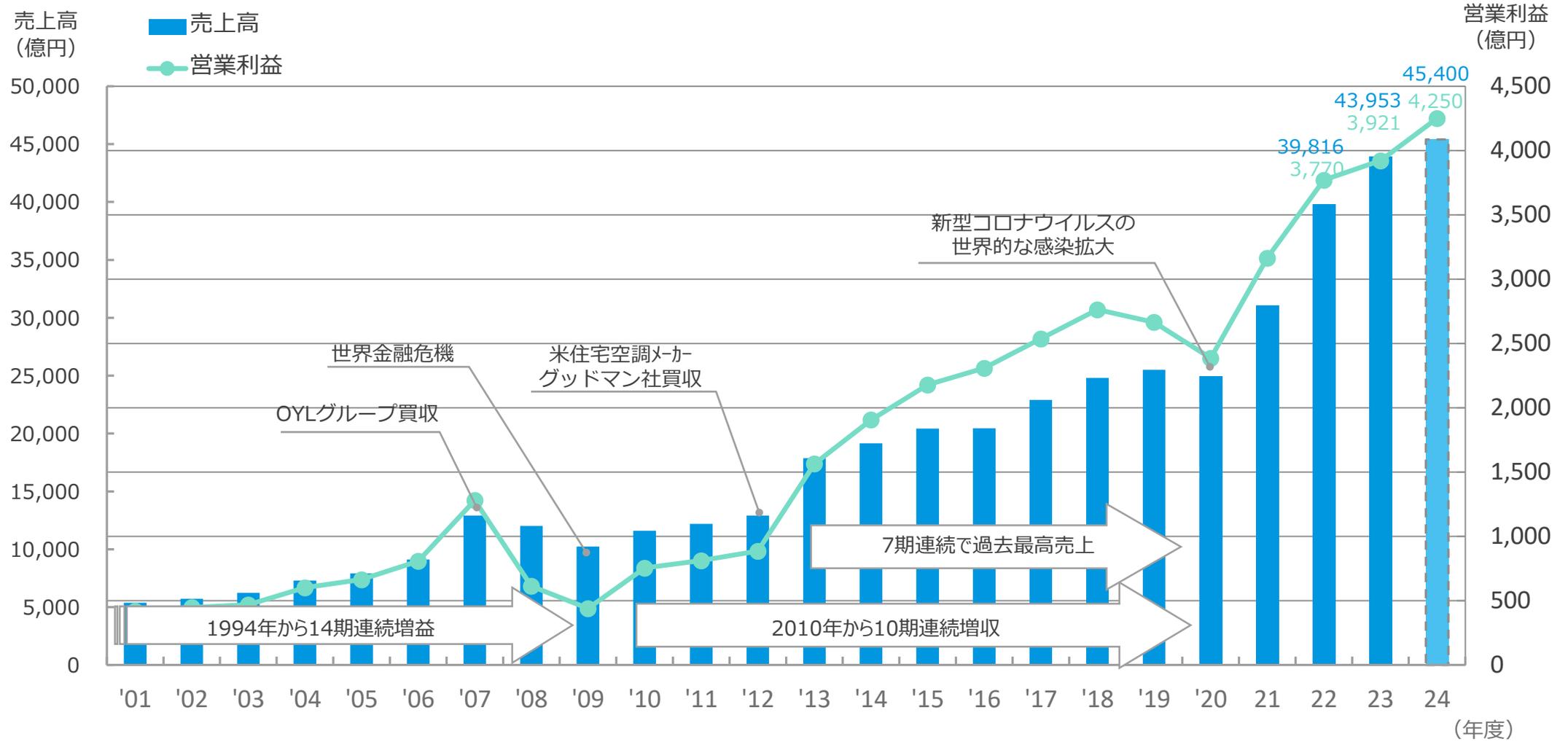


半導体用途

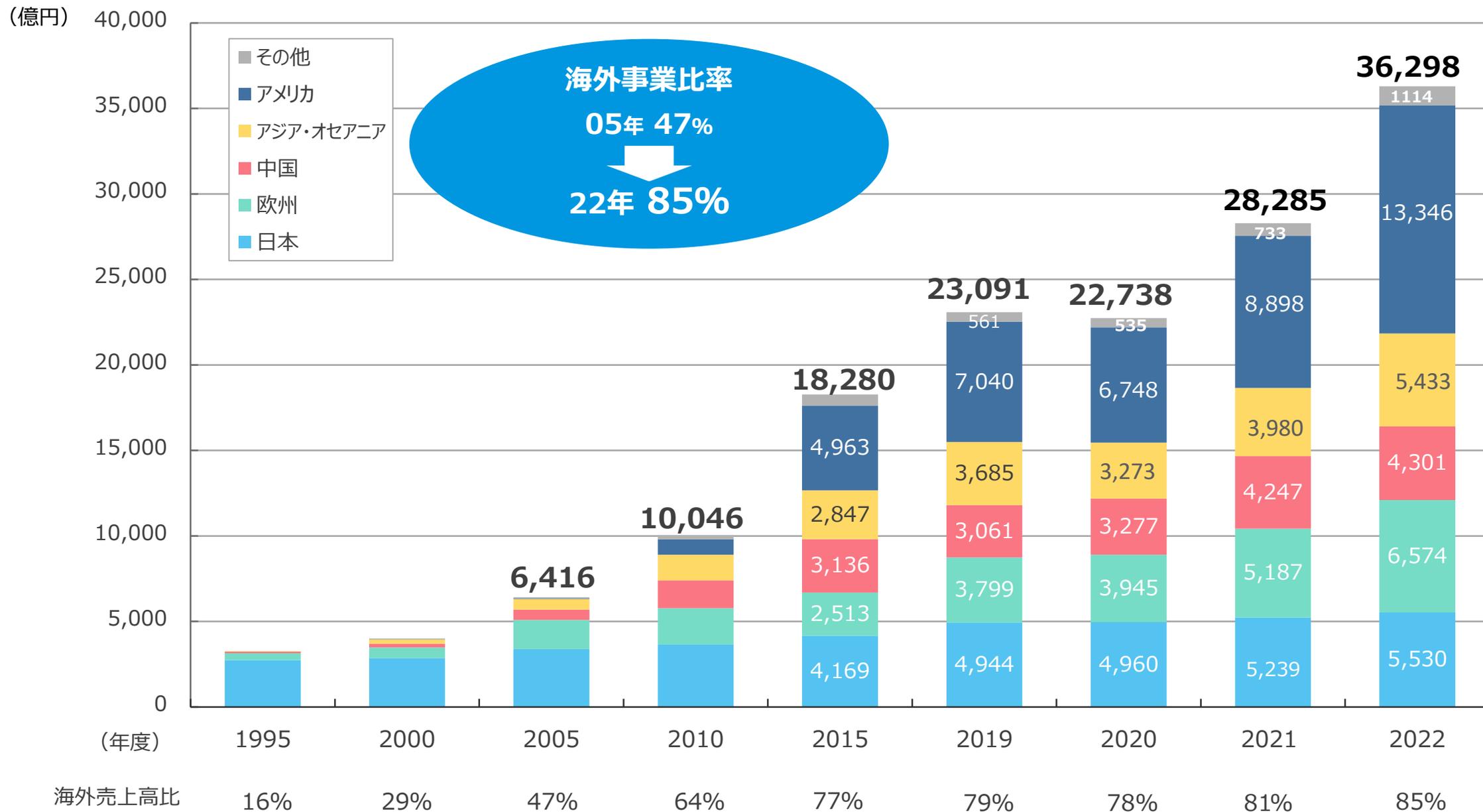


自動車用途

## グローバルを中心に事業拡大し、2010年から2019年まで10期連続増収 2023年度で売上高4兆円を突破



# 各地域市場に沿ったグローバル展開 ～空調地域別売上高～



# 戦略経営計画FUSION25

- ・当社が5年ごとに策定する戦略経営計画『FUSION』では重点戦略、3カ年の定量目標・実行計画を設定
- ・2年経過した段階で改めて最終年度の定量目標を設定

## 経済価値

### 2025年度全社目標

売上高 **4.55兆円**

営業利益 **5,000億円**

〔 営業利益率 **11%** 〕

## 環境価値・社会価値

GHG実質排出量の削減  
2025年目標（成行比）**30%以上**



資源循環への貢献（今回追加）



人類を暑さ、寒さから解放



顧客と直接つながり用途ごとのニーズに応える



安全・安心、快適な空気・空間の提供



食品ロスの削減に貢献



国際ルールづくりへの貢献



従業員・地域の人々の成長に貢献



## 成長戦略

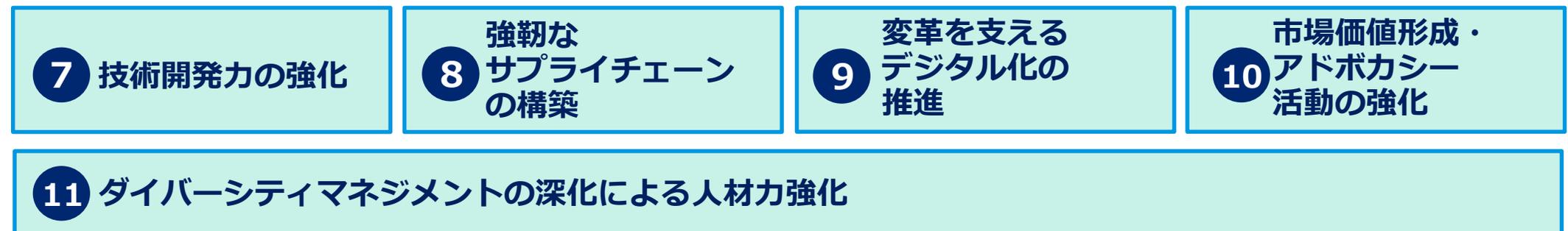


## 当社の成長を支える各事業

### 強化地域/事業



### 経営基盤強化



# 当社の「人を基軸におく経営」

～当社の人材戦略・人材力強化の取組みの根底にある考え方～

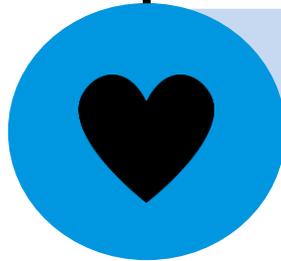
## 『一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤』



### 「企業は人なり」

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。



### 「人の可能性を信じる」信念

その背景には

「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って初めて企業は発展するという信念がある。  
言い換えると「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。



## 故山田稔元会長の信念の継承

どこの企業でも『人を大切にする』  
と言わない企業はない。  
しかし、本気度には大きな差がある。  
**当社は本気度を具現化する会社**であり、  
この点では絶対に他社には負けない。

## 戦後の人員整理の経験

**縁あって同じ釜の飯を食う仲間**を二度と  
リストラはしたくない。  
自ら退職するのは別にして、首切りをし  
ないで済むために経営者としてあらゆる  
努力をすることを決意。

## 現名誉会長 井上による 継承・発展

縁あってダイキングループに入社  
した従業員が、**唯一でなくても最  
大の生きがいを感じられる職場を  
いかに作るか**、生き活きとやりが  
いを持って働き、持てる力を最大  
限に発揮して成長してくれる環境  
をいかに作るかが経営陣の重要な  
役割の一つである。

- 1994年～ 代表取締役社長就任
- 1995年～ 代表取締役会長兼社長
- 2002年～ 代表取締役会長兼CEO
- 2014年～ 取締役会長兼  
グローバルグループ代表執行役員
- 2024年～ 名誉会長  
グローバルグループ代表執行役員

## ダイキングループのありたい姿

世界中の人に快適と安心を提供し続けること、  
それは地球や社会の環境がどれだけ変化しても、ダイキンが取り組み続ける使命であり責任です。  
「人」が持つ無限の可能性を信じ、情熱を結集し、新たな技術を生み出し、  
世界の持続可能で豊かな未来をダイキンは切り拓いていきます。

**人の力で、豊かな未来を追求する**  
Together We Brighten the Future.

1. 社会課題の解決に取り組み、企業価値を高める
2. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
3. 世界をリードする技術で理想の社会を実現する
4. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される企業であり続ける
  - 1) オープンかつフェアに社会と対話し、ともに発展する
  - 2) ビジネスパートナーと高め合う
5. 地球規模で考え、柔軟で活力に満ちたグローバルグループであり続ける
6. 「人を基軸におく経営」を実践し、挑戦するチャンスにあふれ、社員が成長・挑戦し続けられる環境を提供する
  - 1) 自由闊達で、チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ
  - 2) 経営理念への共感とグループの一員であることへの誇りと喜びを大切にする
  - 3) ダイバーシティ経営を推進し、一人ひとりの個性を活かす

# 「人」は無数の可能性をひめたかけがえない存在であり、 一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤

## 挑戦・成長し続ける

Innovation & Growth

自ら成長しようと努力し続け  
進んで未知の領域へ挑戦し  
変革する人

1 自分の可能性を信じ、勇気をもって  
修羅場に飛び込み、  
真正面からチャレンジする

- 目の前のテーマに対して、本気になって取り組む。
- 失敗を恐れず、高い目標に真正面から立ち向かう野性味を持ち、挑戦する。
- 「修羅場」が人を育てる。自ら考えて行動する自発性や、目標を口に出す有言実行で自らを追い込む。

2 自分の強み・専門性を  
誰にも負けない得意分野と  
言えるものにまで磨き高める

- 個性の組み合わせが強い組織を作る。周囲に迎合・同調せず、「出る杭」になる。
- 自分の個性・強みにこだわりを持ち、自らを磨き続ける。
- 心の持ち方を前向きに、飽くことなく成長を追い求める。

3 謙虚に学ぶ

- 自らを省み、強みや課題に真摯に向き合い、自らの成長につなげる。
- 自分とは考えや価値観、経験が異なる人から謙虚に学ぶ。
- ダイキンの経営理念、良き企業文化・風土などについて、自らの考えを深める。

## 真の信頼関係・ チームワークを築く

Trust & Teamwork

ダイキングループの夢に共感し  
対話とチームワークを  
大切にする人

4 「フラット&スピードの組織運営」で  
当事者意識をもって、  
侃侃諤諤の議論を尽くす

- タイムリーに情報を共有する。
- 摩擦や葛藤を恐れず、年齢や役職を超えて納得いくまでフラットに議論する。
- 高い当事者意識と意欲をもって、組織に貢献する。

5 持ち場・立場で自分の役割・責任を  
全うし、一致団結して目標に向かって  
まい進する

- 目標そのものだけでなく、目標を達成したいという思いや意思を共有する。
- 今何をすべきか、自分はチームのために何ができるのかを考え、実行する。
- 互いの違いを認めあい、主体性を持ちながら協調し、持てる力を結集する。

6 一人ひとりを尊重し、  
個性を大いに発揮することで、  
切磋琢磨する

- 人は人によってのみ磨かれる。耳の痛いことでも相手の成長を願って口にする。
- 各人が多様な個性を発揮し、新しい知恵を創造する。
- 感謝の心を忘れない。

## 結果にこだわる

Winning & Achievement

目標達成に向けた  
強い意志・執念・遅しさと実行力で  
結果を出し続ける人

7 過去の成功体験にとらわれず、  
ありがたい姿を描き、  
創造的な一手を打つ

- ありがたい姿を描き、解くべき問いを立てて、本質的な課題を考え抜く。
- 組織の枠や過去の成功体験、慣例などにとらわれず、常に高い挑戦目標を掲げる。
- 自部門だけの事情でなく、全体最適の視点から課題解決を図る。

8 ダイキンの強みをいかし、  
独自性・差別性を追求する

- 世の中の潮流や市場の変化、自社の置かれている状況をとらえ、自社の強みをいかす。
- 振り子を振って多角的・複合的に考え、「第3の道」を探る。
- 相手の立場に立って、喜びや成長発展を徹底的に考え行動する独自のホスピタリティを発揮する。

9 高い目標に向けて、  
情熱と執念をもって  
実行に次ぐ実行で成し遂げる

- 組織の枠にとらわれず、関連部門を巻き込み、縦横無尽に動きまわる。
- 走りながら変化に応じて柔軟に軌道修正し、タイムリーでスピーディに成果をあげる。
- 法令や規則の順守は当然のこと、高い倫理性にもとづいて行動する。

# 定年延長および人事・処遇制度の見直しについて

- 1. 人事・処遇制度の見直しの全体像・目的**
- 2. 65歳までの定年延長とそれに伴う制度の見直し**
- 3. 人事・処遇制度の見直し  
（評価制度・運用の見直し）**
- 4. 今後の検討・実施施策について**

# 1. 人事・処遇制度の見直しの全体像・目的

現在の人事制度の良さを活かしながら、3つの軸で制度を見直す。

## I. 挑戦・成長機会のさらなる拡大

年齢に関係なく多様な人が活躍するしくみ、  
自らの成長にオーナーシップを持ち、  
自ら挑戦し、自ら育つ環境をつくる

◆ 65歳までの定年延長  
それに伴う処遇制度の見直し

- ◆ 一人ひとりの挑戦・成長を加速する施策
- ◆ 一人ひとりを支える支援制度の再構築

## II. 貢献する人により厚く報いる 制度への見直し

自らの能力を成果創出に結びつけた人に対し、  
今以上に報いる制度に見直す

- ◆ 資格制度の見直し
- ◆ 評価制度・運用の見直し
- ◆ 部門長特別賞与の拡大

### 人事・処遇制度見直し 3つの軸

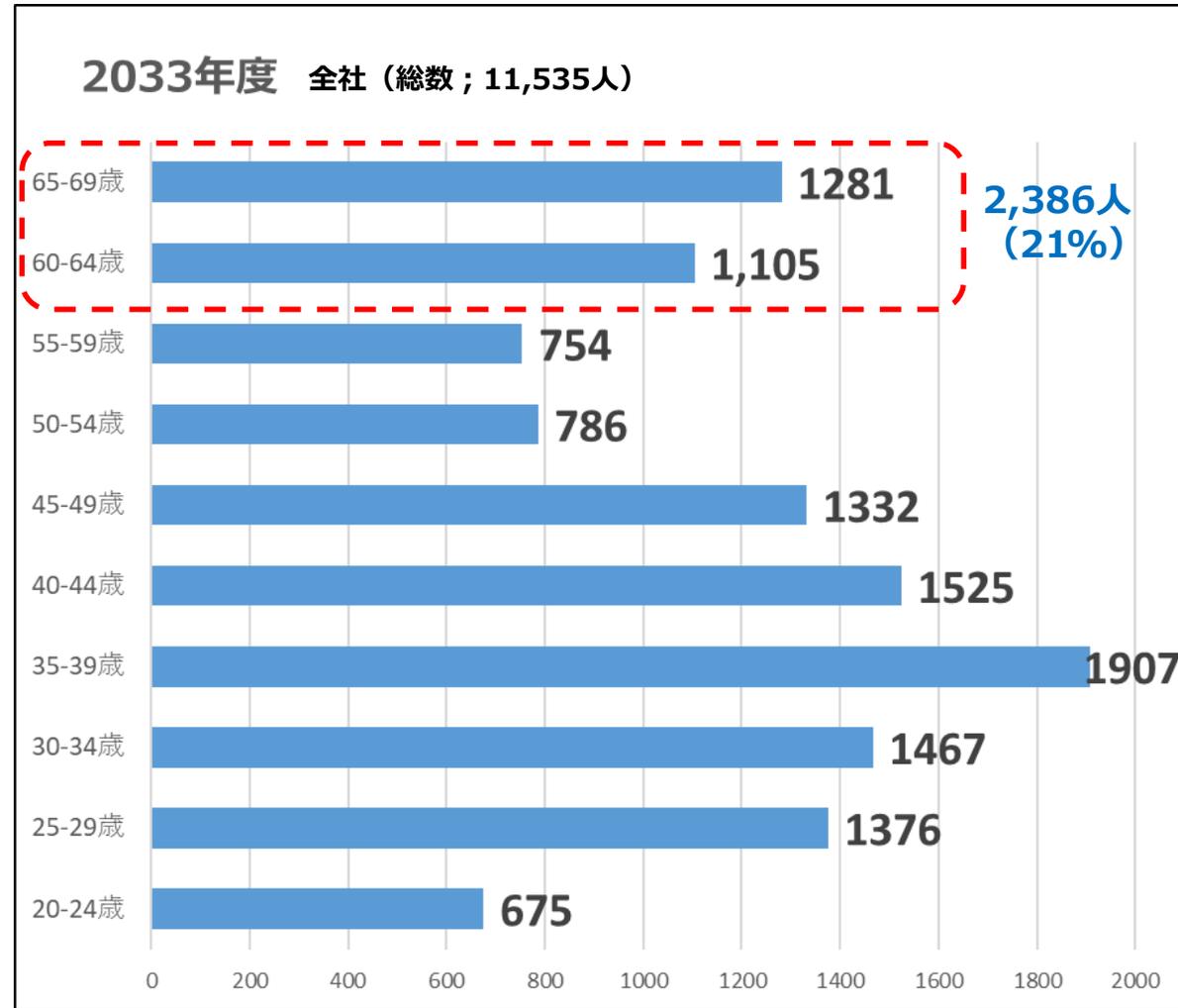
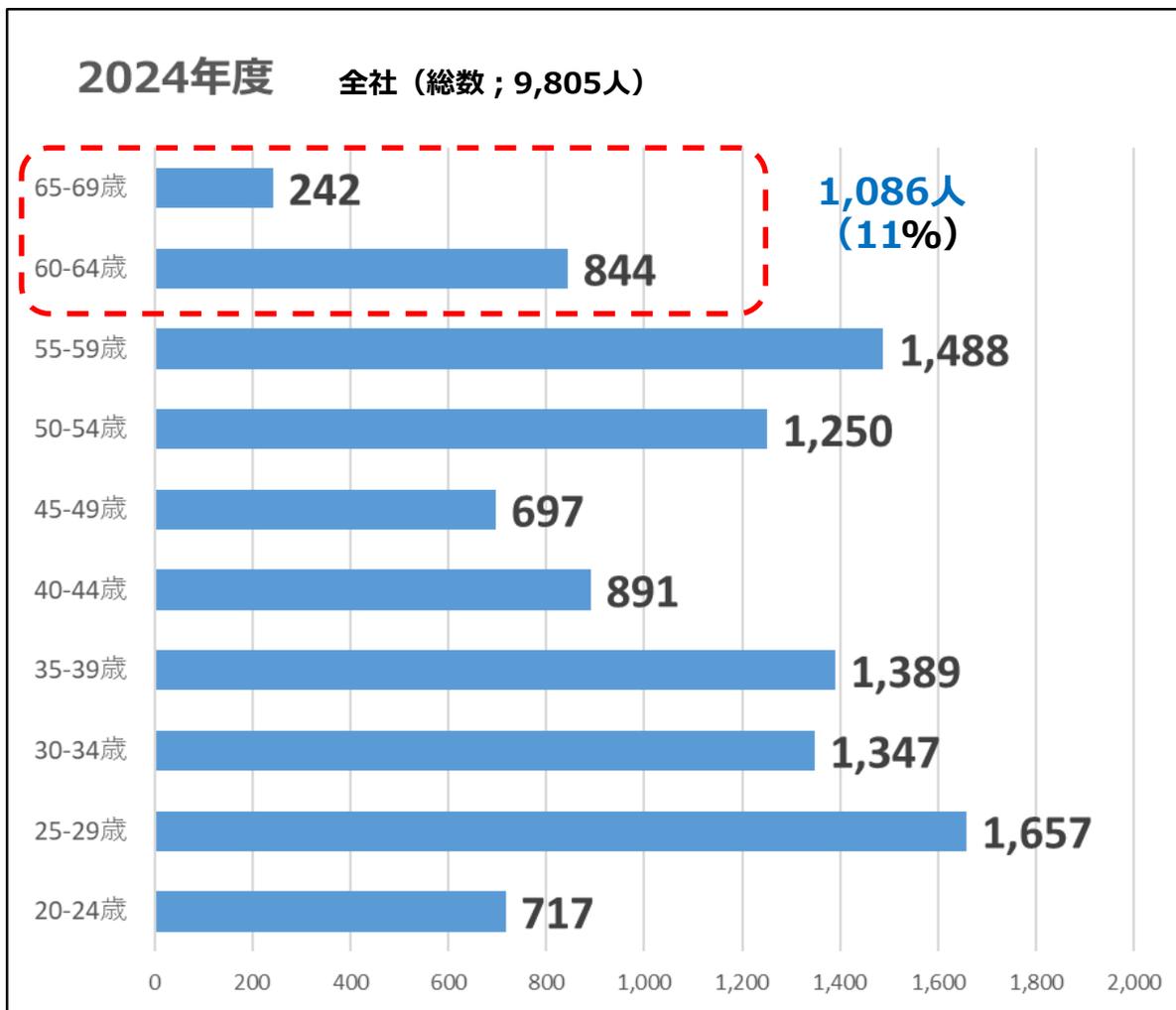
## III. 基幹職のマネジメント力の強化

多様な人の力を活かし、組織力につなげるための  
マネジメント力の強化

- 当社は、今後の事業拡大に向けて、カーボンニュートラルへの挑戦、ソリューション事業の推進、国内外における生産拠点の同時立上げ等、挑戦的テーマが目白押しであり、その**担い手である人材が質・量ともに不足**している。
- 今後持続的に成長・発展し続けるためには、人の確保・育成をはじめとした**人材力強化が喫緊の課題**。  
定期採用・キャリア採用の充実を図ると同時に、**今、社内にいる人材の能力を最大限に引き出し、活かしていくことが不可欠**。
- 年齢構成から見ると、**10年後(2033年)には60歳以上の人数が全体の1/5 (21%)へ増加**する見込みであり、ベテラン層の活性化は必須。
- 高い帰属意識を持ち、挑戦への執念・行動力のあるベテランの豊富な知識・ノウハウ・修羅場経験を従来以上に活かすために、定年延長を実施する**。

- また、今後の持続的な成長・発展のためには、ベテラン層のみならず**今後のダイキンを担う若手・中堅層の活性化**が重要。
- 若手からベテランまであらゆる層の一人ひとりがやりがいを持って働き、能力を最大限に発揮し、**挑戦・成長しつづける**ことができるよう、定年延長と同時に人事・処遇制度の見直しを実施する。
- 当社の人事・処遇制度は「**一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤**」との考え方のもと、**人の能力や成長に重点**を置いており、当社の制度の根幹として今後も大切にしていきたい。  
今回の制度見直しを行うことで、従来以上に**多様な人が挑戦・成長し、成果を創出していく風土へ**とつなげていきたい。

# 【参考】 人員構成の変化



---

## 2. 65歳までの定年延長とそれに伴う制度の見直し

人事制度全般の変更	定年・再雇用に関する制度変更
1977年 職能資格制度の大幅見直し	1979年 定年を56歳から <b>60歳に延長</b> (56歳時賃金の見直しも実施)
1990年 処遇秩序の再構築 (年令給・勤続給と職能給の比率を 6対4から4対6へ見直し)	1991年 60歳定年後の <b>再雇用制度の導入</b> (63歳まで希望者全員、 64歳以降は会社選択の再雇用)
2000年 人事・処遇制度全般の 抜本的改革 (成果主義の拡大、年令給・勤続 給・家族給の廃止等)	2001年 <b>再雇用期間の延長</b> ( <b>65歳まで希望者全員</b> の再雇用へ)
	2021年 <b>再雇用期間のさらなる拡大</b> ( <b>70歳まで希望者全員</b> の再雇用へ)

## 高齢者雇用に関する法の動き

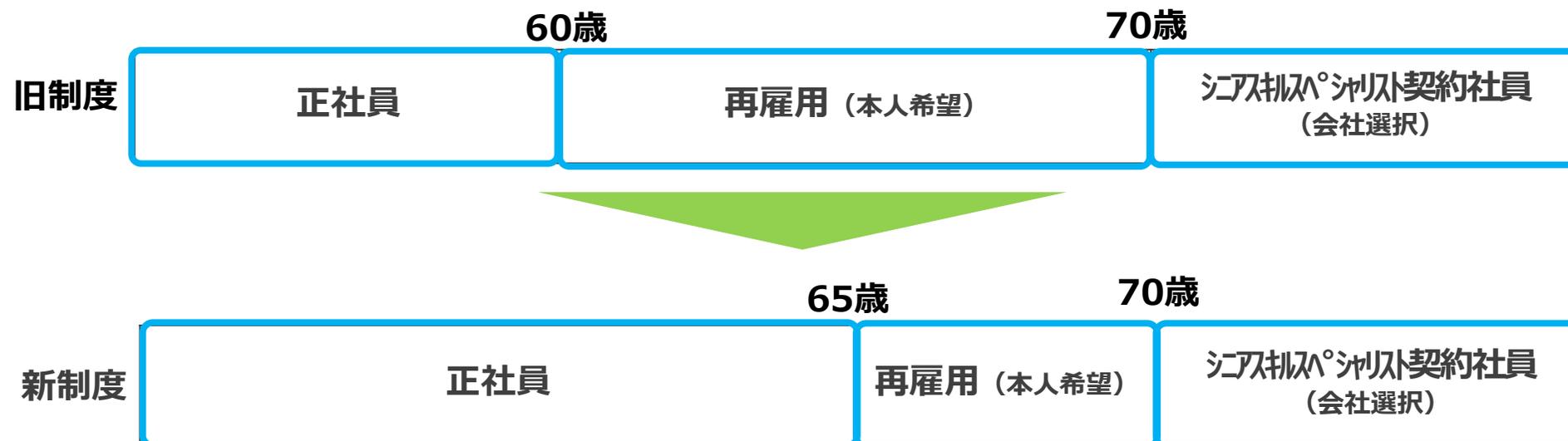
- 1986年  
60歳定年の努力義務化
- 1998年  
60歳定年の義務化
- 2000年  
65歳までの雇用の  
努力義務化
- 2013年  
65歳まで希望者全員の  
雇用の義務化
- 2021年  
70歳までの雇用の  
努力義務化

**2024年 定年延長および人事処遇制度の見直し**

### ① 定年年齢の変更 60歳から65歳に変更

### ② 実施時期 2024年4月

- 2024年4月以降の60歳到達者  
→ 「65歳までの定年延長」の対象



### ① 資格制度

- 60歳以降65歳まで、資格等級を継続適用する。

### ② 評価制度

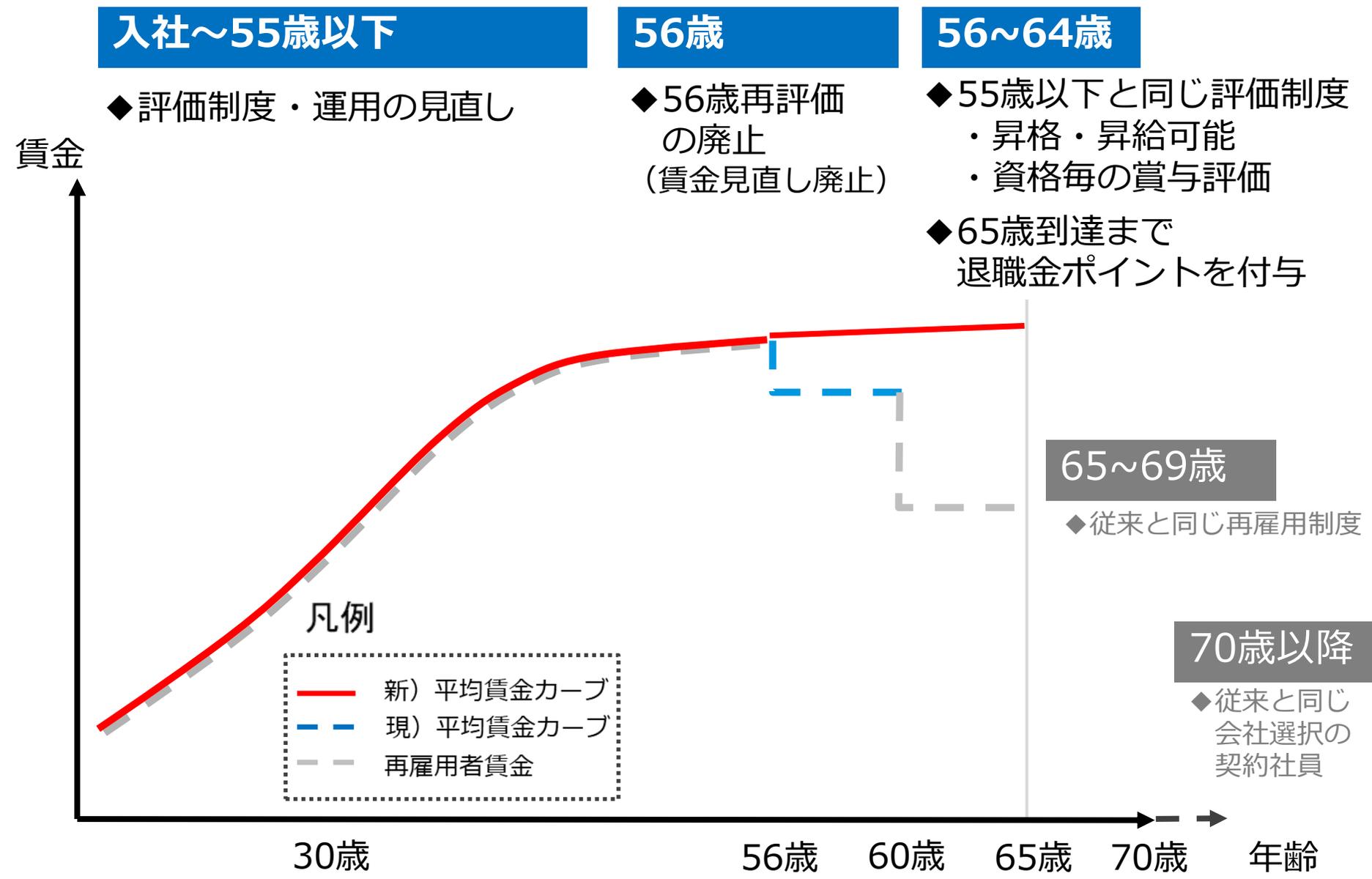
- 60歳以降65歳まで、59歳以下と同じ評価制度を適用し、能力や成果に応じて、60歳以降の昇格や昇給も可能とする。

### ③ 賃金体系

- 従来の56歳での賃金の見直しを廃止し、65歳までの間、個人の賃金を年齢により一律的に下げることのない体系とする。
- 60歳到達時にも賃金の見直しは行わず、59歳までと同じ体系を適用する。

### ④ 退職金

- 確定拠出年金(DC)の退職金ポイントを、65歳まで継続的に付与する。
- 退職一時金も、65歳まで継続して積み上げる。



- 定年延長を実施する場合、世の中では60歳到達時に報酬水準を減額する企業が多いが、当社の定年延長は**ベテラン層の意欲・納得性の向上と能力の最大限の発揮**に留まらず、中堅・若手層も含む**全ての世代の能力発揮と業績貢献**を求めるもの。  
したがって、**年齢による一律的な見直しやダウンのない制度**とし、世の中の定年延長実施企業と比較して**優位性のある水準**を実現する。
- 当社は制度・環境整備の両面から先行してベテラン活躍推進に取り組んできた会社であり、定年退職後の再雇用率も高く(2022年度90%)、**帰属意識を持ち意欲的に働くベテランが多い**。これらのベテランは**貴重な戦力として各職場で活躍しており**、業績拡大、理念継承、人材育成等、様々な形で貢献している。
- 将来の成長・発展に向けて挑戦すべき課題が目白押しである当社にとって、知識・経験・帰属意識にあふれるベテランの能力を最大限に活かすことは**企業競争力の強化につながる最も重要な人的投資の一つ**と考える。

## 56歳基幹職の「役職離任および資格呼称への移行」を廃止

- **65歳定年まで意欲的に活躍し続けてもらうことを狙いとし、一律の年齢による役職離任（及びそれに伴う賃金見直し）は行わない。**
- また、役職離任に伴う資格呼称への移行は廃止し、65歳の定年まで、**部長・課長、主席技師・主任技師等の役割に応じた役職名称**とする。
- 今後は、部門の事業ニーズや組織運営の方針に基づき、一人ひとりの能力・経験を踏まえて、年齢にかかわらず役職の交代や変更をこれまで以上に柔軟に行っていく。

### ① 56～59歳基幹職・一般社員

- 2024年4月時点で56～59歳の基幹職・一般社員に対する経過措置として、**2024年4月度より賃金を100%へと引き上げる。**
- 現在「資格呼称」となっている基幹職は、2024年4月に**部長・課長・主席技師・主任技師などの役職名とする。**

### ② 60～64歳再雇用者

- すでに定年退職し、再雇用として新たに雇用契約を結んで働いているため、**社員には戻さない。**
- **著しい成果を上げた再雇用者に報いるため、** 現行の再雇用者の賞与テーブルを見直し、**「A評価」の上位に新たな評価区分を新設する。**

#### <2021年度 再雇用制度改訂前>

原則一律の賞与

※評価により、  
ごく一部に加算あり

#### <2021年度改訂後>

貢献する人に報いるべく、成果に応じて4段階の賞与評価を実施

A評価	B評価	C評価	標準
160%	130%	115%	100%

← 成果に応じた評価により、**4段階で上がる**  
(数字は、標準評価を100%とした場合の金額差)

#### <今回の経過措置>

著しい成果に報いるため、  
**今のA評価をさらに上回る  
評価区分 (S,SS) を設ける**

## 3. 人事・処遇制度の見直し

- ・ 評価制度・運用の見直し

○昇格・昇給評価の運用について、若手・中堅を含むあらゆる年齢層の**能力成長や成果に、より報いることができるよう運用を見直す**。(2025年度より実施)

- 若手優秀層の昇格を早期化する
- 20代での思い切った基幹職登用を可能にする
- 昇格・昇給における評価格差を拡大する

