

論 説

モノづくりを支えるデンソー工業学園の人材育成

—「自ら学び・考え・挑戦」できる人材を求めて—

1. はじめに

デンソー工業学園は、(株)デンソーが自社運営する『企業内訓練校』である。愛知県安城市に設置。その起源を遡ると、1949年、日本電装株式会社(現・株式会社デンソー)設立から5年後にあたる1954年に、中学校卒業者を対象に技能者養成所として誕生し、早63年の歴史を刻む。

当学園は、時代の変化を肌で感じながら、教育体制や組織変更など、いくつかの変遷を経て、2001年に人材育成の総本山として、株式会社デンソー技研センターを立ち上げ、分社・独立した姿で運営を継続し、現在に至る。

今では、グローバル化に伴い3つの課程を有し、国内外問わず人づくりに尽力している。

第1は、創立以来継続している中学校卒業後の3ヵ年課程。第2は、高等学校卒業後の1ヵ年課程。第3は、各国海外拠点の人材を育てる留学生課程である。17年度は、総勢265名の訓練生が学んでいる。

訓練生は、入学と同時に入社(社員)であり、

デンソー工業学園 学園長 松井 茂樹
学ぶことを仕事とする。よって、毎月の訓練手当が支給される訳である。

卒業後の進路は、3つの道がある。第1は、職場に直接配属され、モノづくりの第一線で活躍する道、第2は、選抜ではあるが、技能五輪の選手として世界一の技能者を目指す道、第3は、大学(豊田工業大学)に進学する道である。

これまで、9000人を超える卒業生を輩出し、現役でも約6000名が、職場の核として組織を切り盛りしている。

2. 趣味から得た多くの気づき

弊社が強く求める、『自ら学び・考え・挑戦』の言葉は、私の人生を大きく変えた趣味でも体現している。その趣味は、菊づくり。

地域社会のみなさんと共存・共生するために、町内で最も盛んな菊づくりにチャレンジすることを決意した。夢は、町内の菊花展での最高の証である『内閣総理大臣賞』の受賞だった。

しかし、ゼロからのスタートで道のりは険しく、5年・10年と歳月は流れ、失敗を繰り返しながら、夢が叶うまで20年の歳月を要した。

汗水流して苦労した経験が、私に多くの気づ



きを与えてくれた。そのいくつかを紹介する。
 気づき①. 教えてもらうだけでは限界、独創的な発想のみが勝ちを招く。

気づき②. 失敗を繰り返しても『諦めの悪さ』が、成功を呼ぶ。

気づき③. 一人は微力、でも、仲間と力を束ねれば、何でもできる。

菊づくりを通じ、自ら学び・考える大切さや勇気を持って挑戦する素晴らしさを知った。

3. 人づくりの基本と力点

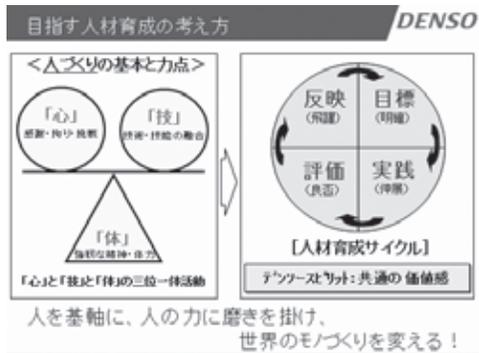
目指す人材育成の基本は、心技体の三位一体活動。強靱な体力と精神を土台に、人間味溢れる心と切磋琢磨して培った技が、バランスよく磨かれた人材を育てることである。

それでは、私たち学園が極めて重要と捉えている、心について触れてみよう。

育む心は3つ。『感謝の心』・『拘りの心』『挑戦の心』である。人への感謝はもちろん、学べる環境や機械・道具にも感謝できる人でありたい。また、苦難にも挫けず、諦めず、最後までやり切る拘りを持ちたい。そして、将来を見据え、高い目標に果敢に挑戦する勇気を得たい。

3つの心を育めば、意識が変わり、行動が変わり、言葉が変わると信じている。

人が育つプロセスは、決して単調なものではない。目標⇒実践⇒評価⇒反映の人材育成サイクルを常に回し続け、スパイラルアップし成長していくもの。この人材育成サイクルには終点がなく、常に変化しながら進化するものである。



その実現は決してひとりでやり抜くものではなく、多くの仲間と共に築き上げるものでなくてはならない。(株)デンソーには、その想いを熱く語ったデンソースピリットなるものが存在する。全社員共通の価値観として強く根付き、モノづくりを根底から支える源泉である。

先進、信頼、総智・総力の3つの柱で構成されている。目指す方向を統一し、お互いに切磋琢磨しながら、一丸となって成長する団結力が、(株)デンソーの強みである。

そのスピリットの概要を紹介する。

【先進】：デンソーにしかできない驚きや感動を提供する

【信頼】：お客さまの期待を超える安心や喜びを届ける

【総智・総力】：チームの力で最大の成果を発揮する

デンソースピリットを常に体現し、世界のモノづくりを自らの手で変えようとする、熱い想いを込め、明文化したものである。

4. 世界のモノづくりを変える人材像

世の中の環境は、日進月歩、激しく変化している。そして、そのスピードは極めて速い。

人々の価値観は多様化し、製品開発競争は益々、その熾烈さを増している。生き残りを掛け、一瞬の油断もスキも許されない時代へと突入している。



様変わりするモノづくりへの対応は、人づくりにおいても、大きく変わらなくてはならない。つまり、『変化には変化』である。

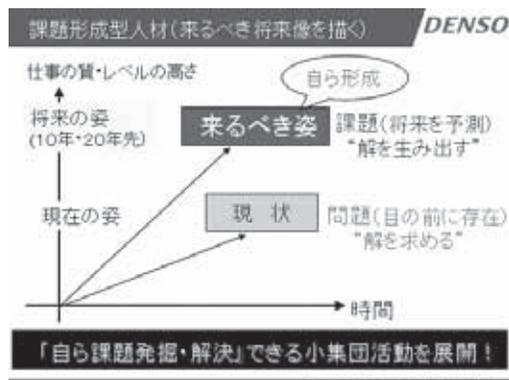
その実現には、鋭い感性を養うと共に、スピード感を持って、未知への開発に挑み続けることができる人材を誕生させることである。

新しいものを生み出すには、教えてもらう待ちの姿勢から脱却し、創造力と自主性をフルに発揮し、『自ら学び・考え・挑戦』できる人材でなくてはならない。

これまでの、目の前に存在する問題に立ち向かう、解を求める問題解決型の人材ではなく、将来像を自ら予測し、先手を打って課題を発掘・解決し、新たな解を生み出す課題形成型の人材でなくてはならない。

その能力を学生時代から鍛えるべく手段として、私たち学園では、小集団活動を立ち上げた。

単なる身近な問題や困りごとをテーマに捉え



る活動ではなく、新しいものを創り出す、チャレンジ性を大いに秘めた活動である。

5. 小集団活動とは…

未来を切り開く基盤を、実践型で身に付けることが前提となる。未来志向でチーム(4~5名)一丸となって高い目標に取り組み、失敗を繰り返しながら、最後までやり切り、成功体験へと導く。このプロセスが若者の大きな学びや自信につながる。

自らの将来像(人物像・仕事像)を描き、自発的に挑戦する体験を繰り返すことで、職場のリーダーとしての能力を磨くところにある。

課題形成力は、これから益々、求められる必要不可欠な能力なのである。

次に、小集団活動の進め方の手順を紹介する。

- ステップ①. 『伸ばす・突き抜ける力』に相応しいテーマを自ら創出(挑戦)
- ステップ②. プロジェクトを企画、トップヒヤリングを受け合意を得る(創造力)
- ステップ③. チームで協力して推進。素早く実現に導く(マネジメント力)
- ステップ④. 成果発表会で、活動プロセスを評価。伝承・共有の場とする(成長)

PDCAを確実に回しながら、ステップ毎に中間報告会を開催し、情報共有を図り進める。

小集団活動の道中は、『考え抜く・束ねる・やり抜く』の実践の場であり、仲間と共に成果を実感する、まさに職場を見据えた活動である。

若者の能力や可能性に限界はなく、実に楽しみなテーマを掲げ、取り組んでくれる。計り知れない力を引き出すきっかけさえ与えれば、どんどん自ら育っていく。人材育成とは、『教えるものではなく、自ら育つもの』であることを、改めて痛感する。

私たちは社是の教えや先に述べたデンソースピリットを基軸に、人づくりに邁進してきた。

『モノづくりは人づくり』の如く、人を育てることに注力し、厳しい時代を乗り越える。

若者の能力は計り知れない！ **DENSO**

人の可能性は無限、やればできるを信じて！

社 是

「信用する身は責任も重なり」
「虚勢は妙を露骨に示す」
「研究創造は常時進んで先を争う」
「最善を信じてこそ以て禁書本は作す」

新たな私に挑む

可能性を信じる

個性を高めあう

社員&デンソー社員

「『モノづくりは人づくり』に、これからも注力」

活動事例①、けん玉ロボットへの挑戦 **DENSO**

失敗にも怯まず⇒夢中になる楽しさを見い出す

ビデオで秘伝を教習！

人の関与動作をわかりやすく作ろう！

※ 私の教訓
今まで⇒若者の能力の高さを勝手に判断！
成長の邪魔
をしていたのは指導者！

6. 魅力的でユニークな活動事例

それでは、自ら目指すハードルを高めながら、難題に立ち向かい成長した、代表的な活動事例を3テーマ紹介する。

【活動事例①】 けん玉ロボットへの挑戦

ロボット技術は、将来のAI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）時代に欠かせない重要機能だと課題を捉え、自社製ロボットを使い、『誰もやったことのない未知の分野に挑戦』を合言葉に活動を始めた。

最も手強かったのは、けん玉の玉だけを持ち上げるロボットプログラムの開発。

解決の糸口を見出すために、人の関節動作を詳しく分析し、プログラムに根気よく移植し、ついに成功した。

今回の活動は、新聞に取り上げられ、家電の見本市である『シーティックジャパン』にも出品でき、全国にお披露目することもできた。『やればできる』を身を持って体験し、大きく成長した事例である。

成長は、訓練生だけではない。我々指導する立場でも多くの気づきを得た。これまで、若者の能力の高さを勝手にこれ位と判断し、チャレンジするレベルを落としていたのではないかと…。『成長の邪魔をしていたのは、指導者』であることに気付いた活動でもある。

【活動事例②】 未来カーの開発

将来の自動車分野は、電動化が進み、自動運

転に移り変わる環境変化を課題と捉え、先手を打って自らの手で世の中になく車の開発に軸足を向けてくれた活動である。

まさしく、職場に密接した新製品開発のプロセスであり、成功までの道のりは険しかった。

ほぼゼロベースからのスタートではあったが、『自ら学び・考え・挑戦』を絵に描いたようなお手本となる活動でもあった。

パソコンとの無線通信を学び、マイコン知識やセンサー知識も独学で学んでいった。指導員が既に教える領域を超えていた。

ボディーや内装は、これまで培った加工技能を活かし、自らの手わざや3Dプリンターを活用し、自前で作り上げていった。

出来映えは、道路をはみ出す場面もあったが、私たちに驚きと感動を与える、まさしくデンソースピリットで捉える先進の体現であった。

【活動事例③】 東・北・南三陸ボランティア活動

3つ目の事例は、異色な活動ではあるが、訓

活動事例②、未来カーの開発 **DENSO**

【世の中になくクルマを創作、自動運転を先取り】

PCとの無線通信に挑戦

字入た怪車ですつくり

複雑回路も自分で克服

完成品

走行路

試行運転（大成功）

職場の新製品開発のプロセスを再現し、実践力が向上！

練生の自主性とチームワークを肌で感じ、私自身が訓練生の成長を確信した、嬉しくも、頼もしい取組のひとつである。

ある日突然、一枚の企画書を提出してきた。

クラスの成長を見て欲しいとの熱意のこもった企画である。その提案は、『被災地東北で復興に協力したい!』との突飛な話だった。

実に話の中味は、社長(当時:湯川)や私を動かすに十分過ぎる内容だった。バスや宿の手配、そしてボランティア団体との交渉や日々の日程。全て、自分たちで段取りを済ませた、驚きの提案だった。その提案の一部を紹介する。

- ① 自主的に行動し、自らの力で成し遂げたい。
- ② 現地現物で生の声から、事実を知りたい。
- ③ クラス一丸で、チームワークを発揮したい。

真剣に語る訓練生の姿に感銘すると共に、ダメとは言えない、いや、言いたくない想いに我々の心を響かせてくれた。

こうして、幾度も繰り返される小集団活動でテーマを完結し続けると、厳しさに飛び込む勇



荒れた畑の再生作業をする訓練生たち



語り部さんから事実を聞き入る訓練生たち

気が芽生え、新たなことに挑戦する意欲が増幅する。若者は、目先の難しさに最初は拒絶反応を示すが、一歩行動に移すことで、『できない自分』から『できそうな自分』へ、そして、『できる自分』へと意識が変わっていく。

若者に潜む可能性を引き出し、自分の能力に気付かせる仕掛けを、もっと持ちたいものだ。

(株)デンソーの人材育成には、もうひとつ、世界一に挑戦し続ける技能五輪の選手たちがいる。

次にその高き志を持ち、限界に挑む、技能五輪について語る。

7. 限界に挑み続ける技能五輪

(株)デンソーは、1963年、第1回技能五輪全国大会の開催から、今日まで1回も休むことなく参加し続けている。まさに、伝統の誇り高き技能の象徴である。私たちは将来、職場で活かすことができる11の職種に参加している。

選ばれる選手は、自ら手を上げた希望者のみ。

『自らの心意気で、自ら苦難に飛び込み、自らの限界に挑戦』する。夢を追い求め、栄光を手にした若者たちも少なくない。

全国大会は毎年開催され、そこで日本一に輝いた選手だけが、日本代表として隔年開催される世界大会に出場する。

これまでの実績は、世界大会での金メダルは32個。全国大会では124個に至る。

世界の舞台で勝つ厳しさを目の当たりにし、厳しい訓練に耐えてようやく手にするメダルだけに、やり切った選手の成長は著しい。

想像を遥かに超える精(精度)、速(スピード)、美(美観)が求められ、高度な技能はもちろん、強靱な精神と体力、そして、豊かな創造力が必要不可欠となる。毎年競い合うレベルは上がり、前年の金メダリストのレベルでは到底、今回は勝てないことになる。

今まで見たことのない刃物の開発や画期的な加工手法の考案など、限界に挑み続ける技能五輪の選手は、『自ら学び・考え・挑戦』なくして、

次なる道は開かれないのである。

そのような修羅場を体験した若者たちが、技能五輪を卒業し、職場の第一線で活躍する意義は極めて大きく、世界規模の舞台で競い合う競争力の強い原動力になっている。

この力が、世界一の製品開発やお客様からの信頼を得る高品質製品の基盤を築くことになる。

『モノづくりは人づくり』の如く、技能五輪の選手は、途絶えることなく永遠に脈々と受け継がれていくのである。

下記写真は、2015年国際大会inブラジルにて、栄光を手にした金メダリストたちである。



8. 会社生活 40 年、胸に刻んでいる心得

私がこの学園を卒業し、早や 40 年が過ぎる。学園で心・技・体を学び、職場に配属（設備製作部隊：工機部）され、世界一・世界初の設備を多々開発してきた。その間、素晴らしい人たちと出会い、苦労を共にし、2014 年には現代の名工、2015 年には黄綬褒章を受章した。恵まれた環境の中、感謝の気持ちで一杯である。

そんな私が、胸の奥に刻んでいる大切な 5 つの心得を紹介する。

心得①. 新しいことに挑戦するときは、『習慣や常識』は邪魔である。

心得②. 好奇心・向上心を抱け、『自主性や気づき』が格段に芽生える。

心得③. 『面倒くさい』『誰かがやってくれる』と思った瞬間、挑戦は止まってしまう。

心得④. 『教えることは、学ぶこと』、指導者こそ、日々勉強を怠るな。

心得⑤. 人材育成は、『愛情を持って』育てること、『個を好きになって』接すること。

苦難に立ち向かう道中は、失敗の連続である。しかし、最後までやり切れれば嬉しい。感動や喜びは、決して楽から得られるものではない。『自ら学び・考え・挑戦』する者にだけ与えられると信じている。揺るぎない信念である。

9. 最後に

人材育成の難しさを肌で感じながら、日々、『これでいいのか?』と自問自答し、模索しながら取り組んでいる。

『いつまで経っても』、『どれだけやっても』、解がない。人材育成は、そんなものだと勝手に決めつけている。

古き先輩方が築いた不動の想いを大切にしながら継承すると共に、常に新しきを求めて進化し続けなくては、新たな時代に取り残された無用の長物になってしまう。

若者の能力は凄い。いつも感心する場面に出会う。秘めた可能性を引き出すのは、指導者の手腕に掛かっている。

最後に、若者に伝えたい私の想いを述べる。

想い①. 『若者は、自らの意志で夢を持とう』

想い②. 『若者は、壁を打ち破る楽しさを知ろう』

想い③. 『若者は、夢は叶うことを信じよう』

時代を受け継ぐ若者が力を結集し、世界のモノづくりを発展させてくれることを期待する。