

株式会社デンソー

製造業

大企業

新たなビジネスモデルを模索する中で組織や意思決定のあり方の変革に挑戦、「サプライズ」を生み出す企業へ

企業情報			
設立年	1949 年	本社所在地	愛知県刈谷市昭和町 1-1
資本金	187,400 百万円		
売上高	2,437,182 百万円 (単体：15 年 3 月期)		
事業概要	自動車用システム製品およびITS関連・生活関連機器・産業機器製品等の開発・製造・販売		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	49,318 人（うち正規従業員数 43,292 人）	正規従業員の平均勤続年数	21.8 年（男性 22.6 年、女性 15.6 年）
属性ごとの人数等	【女性】 7,084 人（うち正規従業員数 5,052 人） 女性管理職比率 1.9%（2016 年 1 月時点） 【チャレンジド】 591 人（うち正規従業員数 591 人） 障害者雇用率 2.08%（2015 年 6 月時点）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社デンソー（以下「同社」）は 1949 年に親会社から独立、自動車用システム製品の開発、製造、販売を行っている。戦後、日本の基幹産業である自動車製造業の中核として、ジャストインタイムをはじめ、いわゆる「トヨタ生産方式」で徹底した効率化を基盤に、業績を大きく拡大してきた。

しかし、日本市場の縮小と新興国市場拡大、消費決定における女性の影響力拡大といった「市場構造の変化」、技術革新による「産業の垣根を越えた競争の激化」、グローバルな「優れた人材の獲得競争激化」といった近年の環境変化に際し、グローバル企業として競争力を強化し持続的に成長するためには、従来の延長線上ではないイノベーションを創出できる組織へと転換を図ることが不可欠となってきた。

特に同社は、従来は日本人男性中心という同質的な組織であったこと、また顧客は納入先の自動車メーカーが大半であったことから、エンドユーザーのニーズを捉えて新たな製品や価値を自発的に生み出していくといった経験は必ずしも多くなかった。また、効率化を図るための仕掛けが随所に行われていることが、イノベーションを指向する際には逆に足枷になってしまう局面もあった。

そこで、ものづくり企業としてのコアな価値は大事にしながらも、新しいことにチャレンジしたり異なる発想を取り入れたりする経験を日常的に取り入れ、少しずつ変化に適應できる組織への転換を目指していった。まずは、男性中心のモノカルチャーな組織、同質的な文化、風土に風穴を開けるため、「女性活躍推進」をはじめ、より多様な人材の視点や気付きを活かした「カイゼン」活動の拡充が行われることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性社員の更なる能力発揮やマネジメント層増加を全社で後押しするための制度改革

これまで同社は、女性社員が「働き続けられる」制度づくりに主眼を置き、事業所内託児所や配偶者転勤に伴う再雇用制度を含め、法定以上の多様な制度整備を行っていた。ただし、実際に女性社員が能力を存分に発揮してビジネスに貢献する例はまだ少数派で、キャリアパスの構築や能力発揮を促す取組が必須であること、また男性中心の組織、風土を変えるためには女性管理職の増加が重要課題とされ、2020 年までに 100 名(2014 年比 3 倍)にすることを目標とし、女性社員の中長期的なキャリア形成をマネジメントで意識させる取組を拡充している。

また、全社的な人材育成の仕組みを支えるため、従来、人事部企画室下におかれていた「ダイバーシティ課」を、トップの強い意志で 2014 年に「DP (DENSO Project の略)・ダイバーシティ推進室」として新設、全社横断の WG や関係各部との連携強化を図る体制としている。

同社の女性社員のうち、総合職については、キャリア形成支援として、上司と一緒に相談しながら、今後 5 年間のライフイベントを踏まえつつ、本人の強み・弱みも明確にした「育成計画」を策定し部門全体でモニタリングする仕組みを確立。ライフイベントによるハンディを小さくしたり、キャリアへの諦め感の払拭をめざしたりしている。さらに、ライフイベントへの向き合い方に直面し始める入社 5 年目の社員に対し、キャリアの軸を改めて考え、変化に備える「入社 5 年目キャリア研修」や、部長職など男性の多いマネジメント職に対する研修も実施している。

一方、9 割以上を女性が占める実務職については、仕事が定型・補助業務に制限され、能力アップのための研修などの機会も少なく、評価や昇進において個人間で差がつきにくく、優秀な人材を活かしきれていない実態があった。そこで、2009 年には実務職

のコース見直しを行い、リーダー級の上級実務職を設定、2016 年 4 月からはノウハウ伝承や業務改善・指導推進に加え、非定型・創造的業務なども含め活躍領域を広げ、キャリア研修も強化、新たに管理職への登用を可能にする制度へ変更する。

従来の働き方やビジネススタイルを抜本的に見直すための「働き方」改革

働き方についても、従来は“顧客に合わせ”て自分の仕事を組み立てることが通常であり、その中でいかに効率的に業務を進めるかが課題とされていた。しかしながら、そうした“受け身”のビジネススタイルそのものを抜本的に変革しなければビジネスに必要な発想も生まれないという危機感から、現状を変えるための起爆剤として 2015 年、「朝型勤務(Morning Shift)」の試行を実施。本社のフレックス部門を対象に、定時より 1 時間早い出社・退社を推奨し、「20 時以降原則残業禁止、フレックス制度のコアタイム短縮、朝食無料化」を打ち出した。

これまでもコスト圧縮の意図から残業削減や定時退社を推奨したことはあったが、現場での利点が見えづらく、定着はしなかった。ただし、今回は運用を各職場に委ね、業務の実態に応じた創意工夫を促したことから実現性が向上。7 月から 9 月の試行期間が終了した後も早帰りの傾向が続き、21 時台以降の退門者数が試行期間前に比べ半減するなど、働き方そのものを見直し自律的な業務遂行に切り替える取組が奏功しつつある。

さらに、女性社員の活躍推進にあたり、ライフイベントを組みこんだキャリア構築について男性社員にも理解を求める動きをいち早く実施している。例えば「育休前・復職準備セミナー」では、他社に先駆け夫婦参加（他社勤務でも参加可）を認め、復職後の生活やキャリアを男性社員とともに見直す機会を設定、男性社員の意識変革を図っている。

“ものづくり企業”として、障がいのある社員が重要な製造業務を担当

他方、同社では 1978 年より障がいのある社員の定期採用を始め、1984 年には愛知県初・自動車部品メーカー初の特例子会社「デンソー太陽」を設立するなど、企業の社会的責任として障がいのある社員の雇用を積極的に進めてきた。2004 年より支援体制を強化し、全社施策の整備・充実を図ってきている。

同社で働く障がいのある社員は、平均勤続年数が 23 年 8 か月と長いが、これは各現場、各製作所人事、DP- ダイバーシティ推進室が一体となってサポートする体制が構築され、各現場でも、社員自らが、聴覚障がいのある社員のコミュニケーションを支援する「手話サポーター制度」、社員が約 2 千語の手話を動画で学ぶための電子手話辞典の作成・設置、障がいのある新入社員を対象とするフォロー面談などの支援体制に加え、障がいのある社員を仲間として受け止める風土が根付いているからである。

また、デンソー太陽でも、単に雇用の場を提供するだけではなく、製造に関わる重要な業務を担当し、独自の治具製作などにより個々の能力に合わせた業務を開発、ビジネスとして成立させてきた経緯がある。加えて、管理職である課長職、リーダーとなる係長、班長全員が障がいのある社員であり、仕事へのモチベーションアップや安心して働くことのできる環境・風土がある。

生産現場では、本社生産現場での管理経験者を幹部に据え、ものづくりで重視すべき 5 要素、Q（品質）、C（コスト）、D（デリバリー：納入）、S（セーフティ）、H（ヒューマン）をポイントに、「品質安全第一」で、常に本社から信頼される製品生産のため、「キ

デンと決め」「キッチンと守る」ことを徹底実践する工夫を積み重ねた結果、デンソーグループの一員として誇れる品質・生産性を実現している。

ハンディキャップに対するサポートをカイゼンで実現する仕組みはものづくり企業の矜持でもあり、各々の能力を最大限に発揮しビジネスに貢献する障がいをもった社員の姿は、全ての社員に対して大きく影響を与える存在である。

ダイバーシティ経営による成果

上述のデンソー太陽では、近年の市場環境の変化や競争の激化に伴い、収益性の維持を図るために、より高付加価値製品の生産にもチャレンジしてきている。例えば、可視化された社員のスキル習得状況を勘案しながら作業の難易度に合わせて社員を配置、少しずつ難しい業務にも対応させていくようなスキル開発を行っている。このような取組が、高級車のスマートキーの独占生産の受注に繋がっている。コスト競争が激化する中で、社員の能力に応じ高付加価値品も取り込みながら、健全な利益率を維持し、デンソーグループのビジネスに貢献している。

また、全国障害者技能競技大会（アビリンピック）では 2012、2014 年に金賞を獲得し、2016 年の世界大会への参加も決定している。会場では同僚も見守る中、職場で磨いた技能が日本一として評価され、本人、社員のモチベーションアップはもちろん、ここに挑戦するために当社に就職したいと考える障がいのある社員も毎年多く存在する。

一方、女性社員の活躍推進や働き方改革についても、女性管理職が 2012 年より約 1.5 倍増加、技術系女子大学生の採用が 2014 年より約 3.5 倍増加、退職率が 2012 年 2.14% から 2014 年には 1.78% へ低下するなど徐々に成果が生まれてきている。

現場においても、高い潜在能力を有する実務職の女性社員を主要メンバーとした新規事業部のプロジェクトが成功している。バイオ燃料の基礎研究から、保湿度の高い藻を利用した B to C 商品を開発することになった際、そのプロジェクトに会社外でも多様な経験を有する女性社員が自発的に合流。商品ネーミング、容器発注、価格設定などのプロセスを、従来の“自動車部品メーカー”の発想にとらわれない消費者視点で次々にアイデアを出し、的確なマネジメントによって形となり商品化された。「1,500 個売れば当たり前」といわれる化粧品業界で、2014 年 12 月の発売以来、述べ 27,000 個を売り上げる成功を収めたが、ここでの実務職女性社員の活躍が「新たなチャレンジ」へのモデルケースとなり、イノベーションを生み出す組織への変革の先鞭をつけている。



▲実務職女性社員の活躍により「新たな価値」を生み出す好事例に