

ASEANにおける

自律的な成長に向けた「人財」育成

—デンソーの取り組み

General Manager, Administration Division
DENSO International Asia Co., Ltd.
DENSO Training Academy Thailand

大石小次郎
おおいし せじろう



弊社(デンソー)は今から49年前の1972年にタイで、デンソーとしては初めて、海外でのモノづくりをスタートし、1975年にはインドネシア、1980年にはマレーシアで事業を開始した。その後、フィリピン、シンガポール、ベトナムと、ASEAN(東南アジア諸国連合)において事業を拡大してきた。また、近年では、本格的なモーターゼーションの可能性を秘めた成長著しいカンボジアとミャンマーにも進出している。

ASEANのデンソーグループは、常にお客様、社会から信頼を獲得することを第1に考え、それぞれの時代と各国のニーズに合わせて、お客様や社会の困りごとの解決に全力で取り組んできており、現在では、8カ国・31の拠点で、3万人を超える仲間が活躍するグ

ローバルデンソーの中でも重要な役割を担う存在に成長している。

デンソーでは創業以来、品質・安全にこだわってモノづくりに取り組んでいるが、それを支えるのは「人財」であるとの認識のもと、人財育成に力を入れている。各国・事業体ごとに、モノづくりに求められる知識・スキルの習得に向けた体系的な研修カリキュラムの構築はもちろん、地域の技能競技会を開催するなどしている。ASEANデンソーグループ全体でも、知識・スキル向上の取り組みを盛り上げてきたが、成長意欲の高いASEANの人財がデンソーでのモノづくりに携わることで、しっかりとした技能・技術を備え、品質と安全にこだわりを持つモノづくり現場の人財が着実に育ち、各国・事業体で活躍し

ていると強く感じている。

モノづくり現場を支える リーダー人財の育成

また、デンソーでは、ASEANのナショナルスタッフがオーナーシップを発揮し、自律的に事業運営するために、モノづくりの現場を支えるリーダー人財の育成にも力を入れている。例えば、モノづくりの現場では、お手下本が日本発なので、どうしても日本の文化・慣習、日本人の感性に頼った工場運営をしてしまう傾向があるが、日本人主体で進めると、デンソーとしてのモノづくりへの想い・こだわりがナショナルスタッフに響かず、活動がなかなか定着しない。活動の定着に向けてカギとなるのが、現場のリーダーの力、

即ち管理・監督者クラスのマネジメント力である。モノづくりの生産性向上・競争力強化には、トップダウンも大切だが、それ以上に、現場からの打ち上げ・ボトムアップが欠かせない。以前から、品質管理活動・EF活動に力を入れていたが、近年では、あなたの声を聞かせて下さいという、これまで以上に現場目線での活動を進めている。経営トップと現場のリーダーが一緒になり、現場の生の声に耳を傾け、彼らの想い・考えをしっかりと受け止め、日々の改善活動を加速させることで、現場からのさらなる打ち上げを生み出し、モノづくりの現場運営のレベルアップが加速するよう取り組んでいる。

その結果、各国の事業体ではナショナルスタッフが自らの考えをもって、それぞれの国の文化・従業員の気質に合った工場の環境づくり、自律的な工場運営が進んできている。今後、工場におけるIoT・DXが進展することでモノづくりの現場は大きく変わっていく。日常の工場運営のみならず、経営の一角を担うナショナルスタッフ自らが将来ビジョンを描き、ビジョンを具現化していけるよう、マネジメント人材の育成活動にも注力していく。

各国の産業発展の土台となる

技能・技術レベルの向上に貢献

デンソーにおける人材育成の取り組みは、我々の事業成長だけでなく、ASEANの発展への貢献にも繋がっていきたくと考えている。私達は、日本においても、国際技能競技大会に積極的に参加しているが、タイ、イン

ドネシア、ベトナムにトレーニングセンターを設立し、国際技能競技大会への挑戦を通じて、各国の産業発展の土台となる技能・技術レベルの向上に貢献すべく活動を続けている。日頃の厳しい訓練が実を結び、タイでは、2007年にタイのデンソーグループとして、初めて銀メダルを獲得した。その後、2009年から4大会連続で金メダルを獲得することができた。そして、2019年には、ベトナムからの参加者が、デンソーとしてだけでなく、ベトナムの国としても初の銀メダルを獲得し、ベトナム政府からも高く評価されたのである。現在では、国際技能競技大会に参加したナショナルスタッフが、訓練で培った高い技能を活かして、モノづくりの品質・生産性向上や、新しい技術開発の分野で活躍し、自身の経験を次の世代に繋いでいる。

例えば、私の所属するDENSO Training Academy Thailand(タイにおけるデンソー独自のトレーニングセンター)では、社内向け研修のみならず、タイの日系企業の自律的なモノづくりの実現に少しでも貢献したいと考え、タイ国内の取引先様にも基礎技能・品質管理を中心とした研修を展開してきた。2007年以降、これまで毎年300名超の方々に参加していただいている。

タイLASEAN

Lean Automation System Integrator(LASI)プロジェクト

現在、タイでは、高度な技術でモノづくりの自動化を支える技術者を育成し、タイの産

業発展に貢献することを狙いとして、タイ産業省(MOI)と日本の経済産業省(METI)が協力し、2018年から、Lean Automation System Integrator(LASI)プロジェクトをスタートしている。バンコク市内と、ラーヨン地区に設立した専用トレーニングセンターでは、タイの大学生や、企業の技術者が、デンソーの70年の歴史の中で培ってきた自動化の考え方や手法を学んでいる。そして、これまでに約800人を超えるシステムインテグレーターが卒業した。このLASIプロジェクトの取り組みは、タイにとどまらず、ASEANとしても、高く評価され、2019年のASEAN Business Awardsでは、名誉ある「Friend of ASEAN」賞を受賞することができた。

近年、ASEANでは中国・韓国・台湾などの存在感が増しているが、日本企業と関係省庁が連携して強力に活動することで、ASEANにおける日本への信頼感を高めていくことができるかと考える。特に、人材育成の分野は、日本がASEANの発展と成長を支援できる大きな強みである。

ASEANは多様性に富んだ地域であり、各国でそれぞれ環境は大きく異なるが、社会とそこに暮らす人々の持続的発展に貢献するため、デンソーの大切なコアであるモノづくりを通じた各国の産業の発展、各国の社会課題の解決に繋がる新しい付加価値の創出に、これからも挑戦を続けていく。

(注)EF活動：Excellent Factoryを目指し、工場長が先頭に立ち、全員参加で取り組む改善活動