

デンソースピリットと私の技術者魂 ～ モチベーションとイノベーション ～

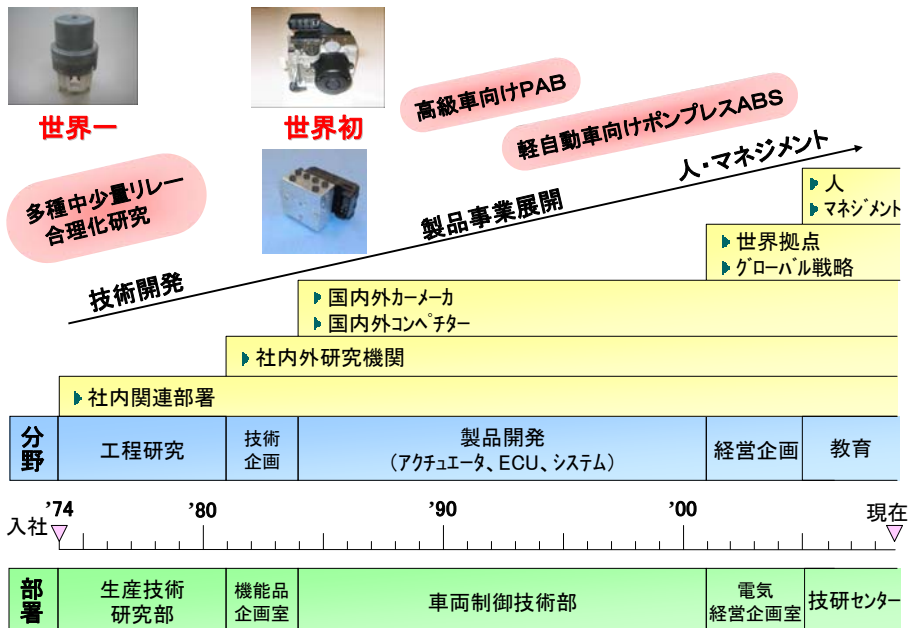
デンソー技研センター
常務取締役 (技術研修本部長)

今 枝 誠

1. 自己紹介
2. 会社紹介
3. デンソーの歴史 (基本理念とスピリット)
4. 私の歴史 (私のスピリット、夢と修羅場)
5. これからの時代 (モチベーションとイノベーション)
6. おわりに

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

1. 自己紹介



Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

2. 会社紹介

3/29

DENSO

デンソーの紹介



設立	1949年12月16日
資本金	1,874 億円
売上高(連結)	3兆1,427億円
従業員数(連結)	11.9 万人
関連会社数	187 社(日本 68,北中南米 38, 欧州 33, 豪亜 48)
	【09年3月31日現在】

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

3. デンソーの歴史(デンソーの特徴)

4/29

DENSO

デンソーの出来事	受け継がれている精神	学ぶべき本質
S24(1949) 会社設立	・自主独立の精神	可愛い子には旅をさせよ 虎穴に入らずんば虎子を得ず
S25(1950) 人員整理	・労使協調、無借金企業(堅実経営)	企業は人なり
S28(1953) ボッシュとの技術提携	・世界への挑戦	志を高く、師に学び、恩返し 自前主義(脱ボッシュ)、出藍の誓
S31(1956) 社是制定	・創業の精神 (信頼と責任、品質とサービス、研究と創造、協力)	先人(人間)の生き方
S36(1961) デミング賞受賞	・品質のデンソー(SQC)	ブランド力(品質重視)
S38(1963) カーエレクトロニクスに着手	・最先端の技術への取り組み	コア技術の自前主義
S42(1966) 海外営業所を開設	・チャレンジ精神(ビッグ3への売込み)	顧客重視
S44(1969) 安城工場の爆発死亡事故	・安全のデンソー	人命尊重
S51(1976) 第1回日本電装品質管理大会	・品質のデンソー(SQC→TQC)	ブランド力(品質重視)
S52(1977) 技能五輪国際大会で 初の金メダル獲得	・モノづくり力(技能と技術の融合)	製造業の源泉
S59(1984) 額田T/Cの開設	・世界TOPの評価があつてこそその世界一製品	戦車に竹槍、自前主義
S63(1988) 売上高1兆円達成	・大企業への仲間入り	志ある者は事意に成る 成せば成る
H03(1991) 基礎研究所の設立	・先端基礎研究への取り組み	コア基礎研究、自前主義
H06(1994) デンソー基本理念、新社歌制定	・創業の精神への回帰 (新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献)	先人(人間)の生き方
H08(1996) 社名変更	・日本の電装から世界のデンソーへ (TQC→TQM) ※06年世界第2位へ	グローバルな成長 (良い物を安く世界の人々に提供)
H10(1998) 国内全事業所でISO14001取得	・安全のデンソー	環境の尊重
H17(2005) デンソースピリット制定	・創業の精神(先進・信頼・総智総力)の復刻	先人(人間)の生き方

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

1949年、電装・ラジエータ部門の累積赤字1億4千万で分離独立

豊田喜一郎「日本の全自動車メーカーをお得意様にせよ。」

※トヨタ電装でなく、日本電装の由来

分離・独立した当社の業績は極度に悪化

※30%超の人員整理、厳しい労使紛争

この経験を教訓にして、労使相互信頼の仕組みを構築

※機関誌「デンソー時報」を創刊

社是を広く一般従業員から文案募集

※全員参加をモットーとしていく社風



1949年、累積赤字で分離独立 「自主独立の精神」

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

初代社長 林虎雄

「ロバート・ボッシュ社との技術提携は、ただ真似する為ではない。ボッシュの優秀な技術の真髓を当社の技術の中に取り入れて、一層完璧な技術を以て優良品をつくり出し、そしてその秀れたサービスの仕方を学んで、当社のサービスを完全なものにまで育て上げる為である。」



志高く、師に学び、恩返し 「自前主義」

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

品質事例：デミング賞受賞

7/29

DENSO

創立10周年を迎える1959年の年頭に、当時社長の林虎雄は、品質管理の強化・徹底を図るため、2年後のデミング賞への挑戦を宣言しました。

信頼

この決断により、全社一丸となって難行苦行に取り組んだのです。このときの全社を覆った熱気の凄まじさは、いまだに“語り草”になっています。例えば、東海道線の列車に一足踏み入れると、デンソー社員は一目で知れたといいます。多くの社員が通勤時間を利用して、一様にQC関連の書物に読みふけり、無駄口をたたいている者など一人として見当たらなかったからです。

その結果、経験や勘に頼った仕事からルールとデータを重視する仕事への転換、個人で仕事する習慣から組織で仕事をする体制作りへの転換が図られ、世界に先駆けて当社独自の初期流動管理方式や工程能力調査方法を生み出す事に結びついたのです。



林虎雄社長



デミング賞受賞当時



「品質のデンソー」の由来

Copyright DENSO F. & TS TRAINING CENTER CORPORATION

安全事例：安城工場爆発事故

8/29

DENSO

1969年9月8日午前8時45分に、安城製作所内ダイカスト工場において突然爆発事故（アルミの粉塵に火がつく）が発生し、現場に居合わせた男女従業員11人が死傷するという、当社始まって以来の重大事故が発生しました。

信頼

そして、この事故を何よりの教訓として、徹底した安全管理への取り組みが全社一丸となってスタートし、他社には類の無い極めて厳しい安全基準DASが築き上げられたものです。私たちはこの事故のことを決して忘れてはいけません。デンソーの安全に対する意識を決定付けた出来事として途絶える事なく語り継いで行く必要があります。そしてその中で安全は何にもまして優先されることであるというこだわりを守って行く必要があります。



「安全のデンソー」の由来

Copyright DENSO F. & TS TRAINING CENTER CORPORATION

デンソー基本理念

会社の使命

世界と未来を見つめ
新しい価値の創造を通じて
人々の幸福に貢献する

経営の方針

- ①魅力ある製品で お客様に満足を提供する
- ②変化を先取りし 世界の市場で発展する
- ③自然を大切にし 社会と共生する
- ④個性を尊重し 活力ある企業をつくる

社員の行動

- ①大きく発想し 着実に行動する
- ②互いに協力し 明日に挑戦する
- ③自己を磨き 信頼に応える

デンソースピリット

共通の価値観

「先進」
「信頼」
「総智・総力」



基本理念とデンソースピリットは、全ての考え方の基盤

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

デンソーの歴史

1949年

電装・ラジエータ部門の累積赤字1億4千万で分離独立
豊田喜一郎「日本の全自動車メーカをお得意様にせよ。」

※日本電装の由来

当時の業績は極度に悪化

※30%超の人員整理、厳しい労使紛争



1953年 ボッシュとの技術提携

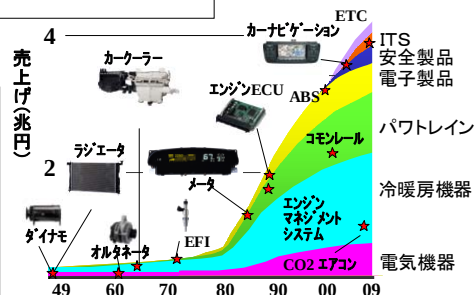
1956年 社是制定

1961年 デミング賞受賞(品質のデンソー)

1963年 カーエレクトロニクス着手

1969年 安城工場事故(安全のデンソー)

1991年 基礎研究所設立

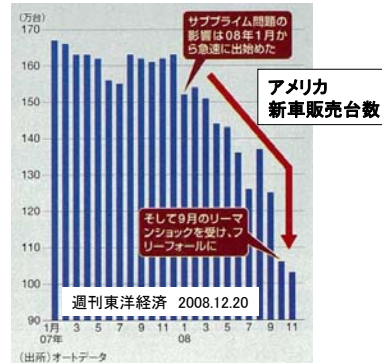
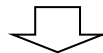


1949年: 累積赤字で分離独立、1953年: BOSCHと技術提携、
1956年: 社是制定、モータリゼーションも相まって成長

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

しかし、今のデンソーを取り巻く環境は非常に厳しい

- ◆米国のサブプライム問題に端を発した
 - ◆世界経済の減速
 - ◆急激な円高の進行 等
- 自動車生産の減速(特に北米)

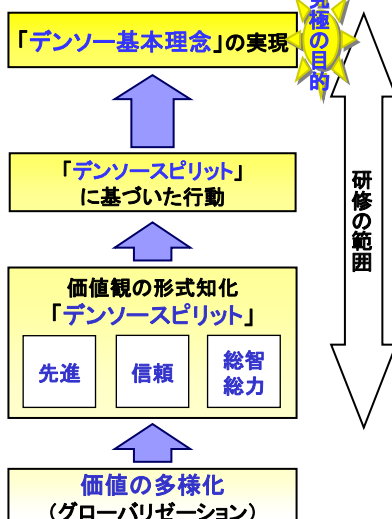


この事業環境に立ち向かうには、先人が培った共通の価値観を再認識し、共通の目的に向けて全社員が一丸で突き進むことが大事

全社員が共通の価値観で行動する重要性を認識し、05年に会社の歴史から、先人の精神を学び、継承、共有する場を創出

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

研修概要



研修日数：1日

対象者：新入社員、中堅社員

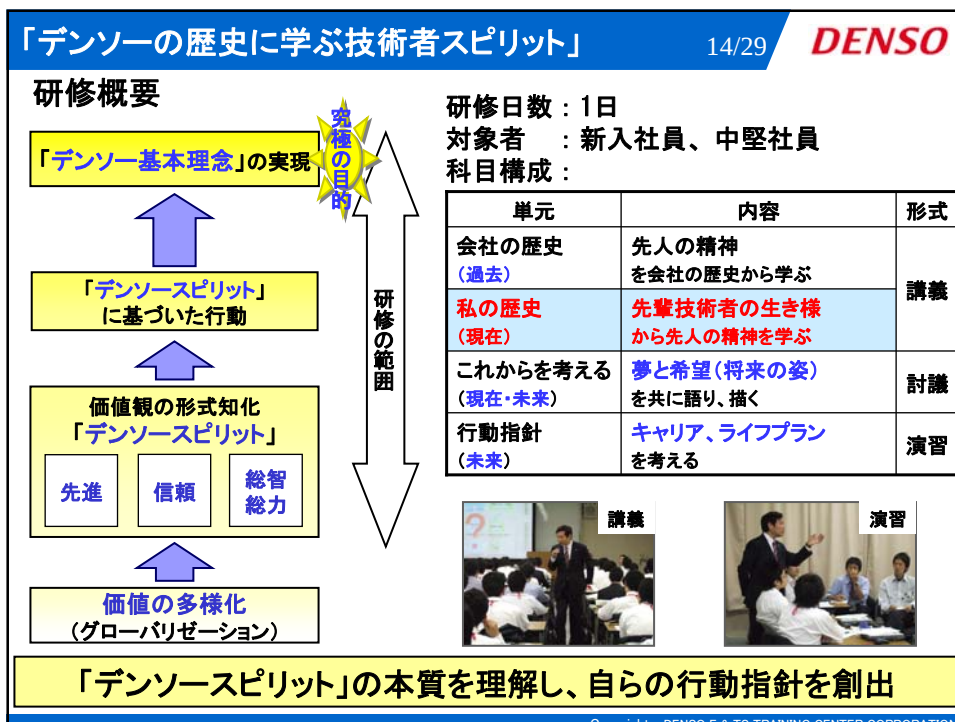
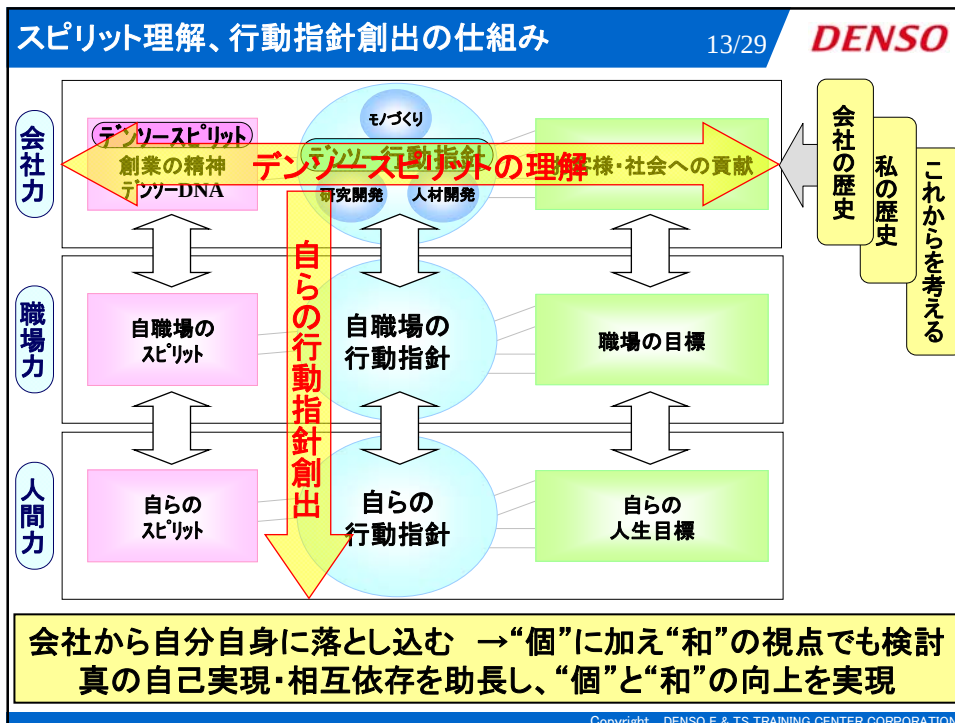
科目構成：

単元	内容	形式
会社の歴史 (過去)	先人の精神 を会社の歴史から学ぶ	講義
私の歴史 (現在)	先輩技術者の生き様 から先人の精神を学ぶ	
これからを考える (現在・未来)	夢と希望(将来の姿) を共に語り、描く	討議
行動指針 (未来)	キャリア、ライフプラン を考える	演習



「デンソースピリット」の本質を理解し、自らの行動指針を創出

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION



4. 私の歴史(私のスピリット)

15/29

DENSO

私の信条

入社以来、常に自分のグループを一つの会社と考えて行動

- ④ 係長時代 5名の会社
- ④ 課長時代 20名の会社
- ④ 室長時代 50名の会社
- ④ 部長時代 150名の会社

ベンチャー精神

社長の3条件(先見性・決断力・実行力)を誤れば、倒産
「すべての責任は自分にある」覚悟

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

事例：私の歴史(仕事十訓)

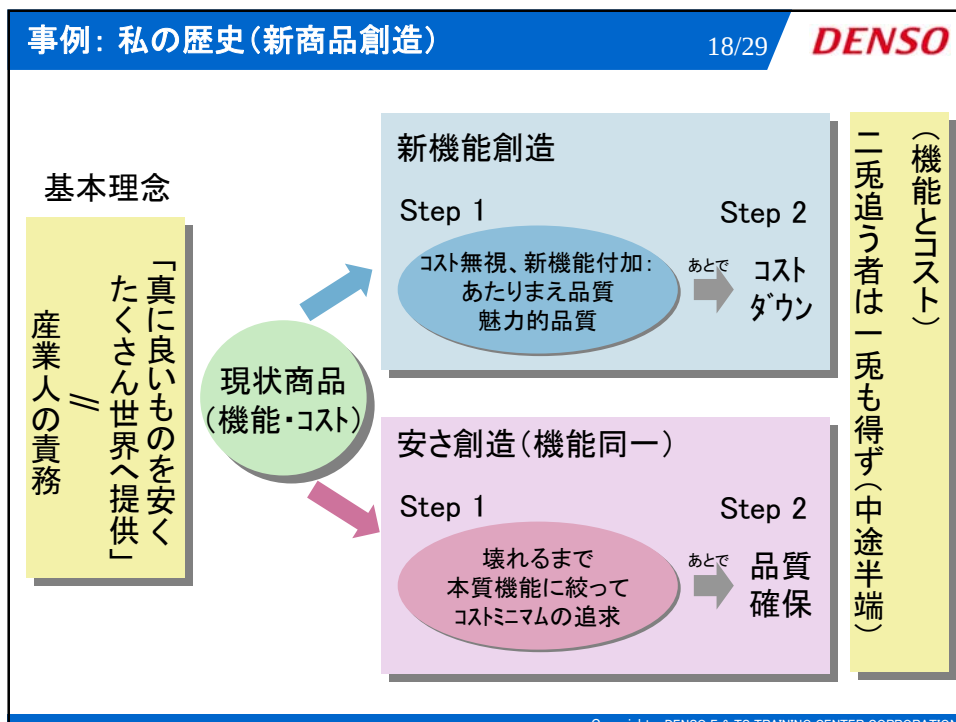
16/29

DENSO

- 一、仕事は自分から「創る」べきで、与えられるべきでない。
- 二、仕事とは先手先手と「働き掛け」でいっしょに、受け身でやるものではない。
- 三、大きな仕事と取り組め。
小さな仕事は己を小さくする。
- 四、難しい仕事を狙え、そしてこれを成し遂げるところに進歩がある。
- 五、取り組んだら「放すな」、殺されても放すな、目的完遂までは。
- 六、周囲を「引きずり廻せ」、引きずるのと引きずられるのでは、永い間に天地の開きができる。
- 七、「計画」を持って、長期の計画を持つておれば忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が生まれる。
- 八、「自信」をもって、自信がないから君の仕事には迫力も粘りもそして厚みすらない。
- 九、頭は常に「全廻転」、八方に気を配って一分の隙もあつてはならない。サービスとはそのようなものだ。
- 十、「摩擦を恐れるな」、摩擦は進歩の母、積極の肥料だ、でないと君は卑屈未練になる。

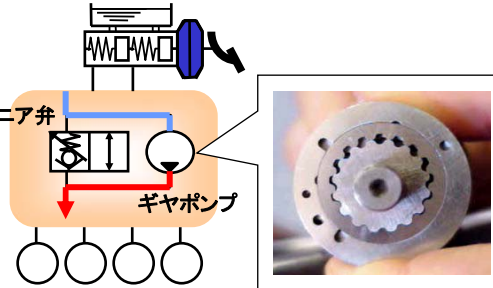
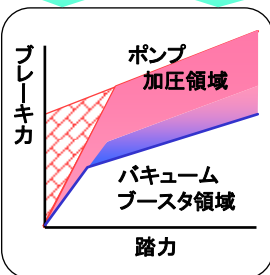
【電通中興の祖：吉田秀雄】

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION



高級車 & RV
効き向上...油圧ブーストサポート
ITS対応...ブレーキ付きACC等
省燃費ガソリンエンジン車
更なる負圧低下への対応

リニア油圧
サーボ 自動ブレーキ



	プランジャーポンプ	ギヤポンプ
ポンプ 作動音 (車室内)	(dB) 60 40 20 Operation 暗騒音	(dB) 60 40 20
M/C脈圧	0.46MPa 20ms at 6MPa	0.04MPa 20ms at 6MPa

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION



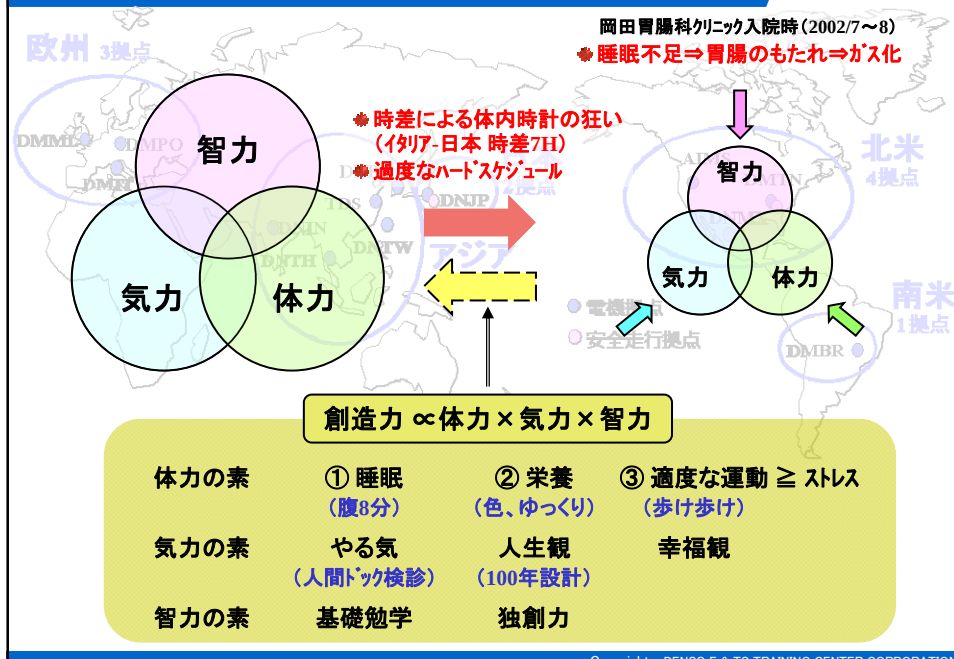
Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

夢と修羅場

- ✳ 平成の坂本龍馬 (ABS制御→VSC制御→車両制御)
- ✳ 暴れん坊将軍
- ✳ 魔物 (仕事→私事→死事)
- ✳ 職場の対人関係
- ✳ 家庭問題
- ✳ 健康問題

人生目標 (自らのスピリット、自らのWAY、自らの人生目標)

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION



Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

事例：私の歴史(私の人生学)

23/29 **DENSO**

原則中心

7つの習慣～スティーブン・R・コヴィー著

原則を生活の中心におくことにより、
周りのすべての事柄がバランスよく見えるようになる。

学ぶべき本質

自分の原則の“本質”と“方策”

之從爵人而爵天修 = 品性の向上
『孟子』告子上篇

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

事例：私の歴史(私のスピリット)

24/29 **DENSO**

デンソースピリット

社是

- 一信用を尊び責任を重んず
- 一虚飾を押し和衷協力誠実事に當る
- 一研究と創造に努め常に時流に先んず
- 一最善の品質とサービスを以て社会に事仕す

信頼
総智・総力
総智・総力
先進

至誠・奉仕・創造

自職場のスピリット

ものづくりをささえる人づくり
(知識・技術・スピリット)

自らのスピリット

自分を磨く
(品性を高める)

デンソー行動指針

Q:品質一1つの不良にもこだわる
D:納期一必ず守る
C:コスト一技術・技能でたゆまぬ改善
S:安全一人・地域・自然を大切に
H:人間一切確琢磨と全員参加

自職場の行動指針

- ・良い教材
- ・良いカリキュラム
- ・良い先生
- ・良い環境

自らの行動指針

心づかい

- ・感謝の心
- ・思いやりの心
- ・自立の心

お客様・社会への貢献

技術開発
新製品事業化
人・マネジメント

- ・世界一製品
- ・世界一生産ライン
- ・世界一グローバル・人・マネジメント

世界と未来をみつめ
新しい価値の創造を通じて
人々の幸福に貢献する

職場目標

- ・世界一の教育専門会社

人づくりのデンソーブランド

自らの人生目標

人生の究極の目的
・安全、安心、幸福

世界人類の安全・安心・幸福

顧客重視チームワーク・チャレンジ

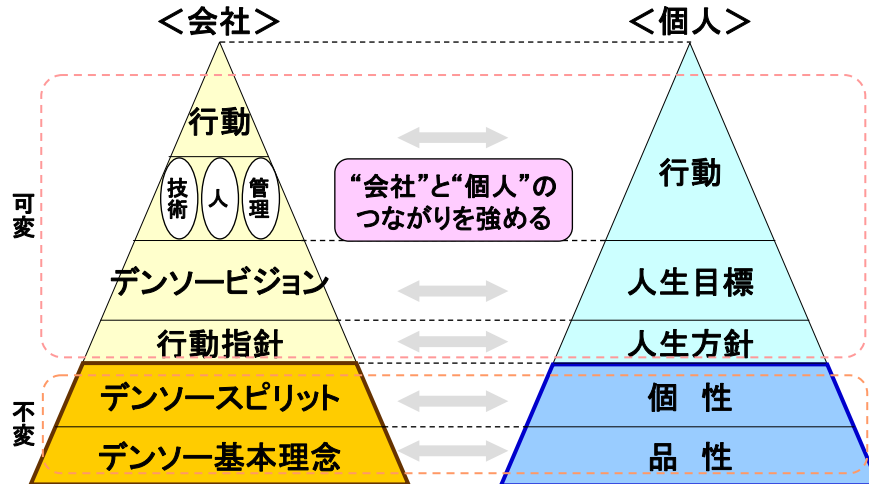
会社力

職場力

人間力

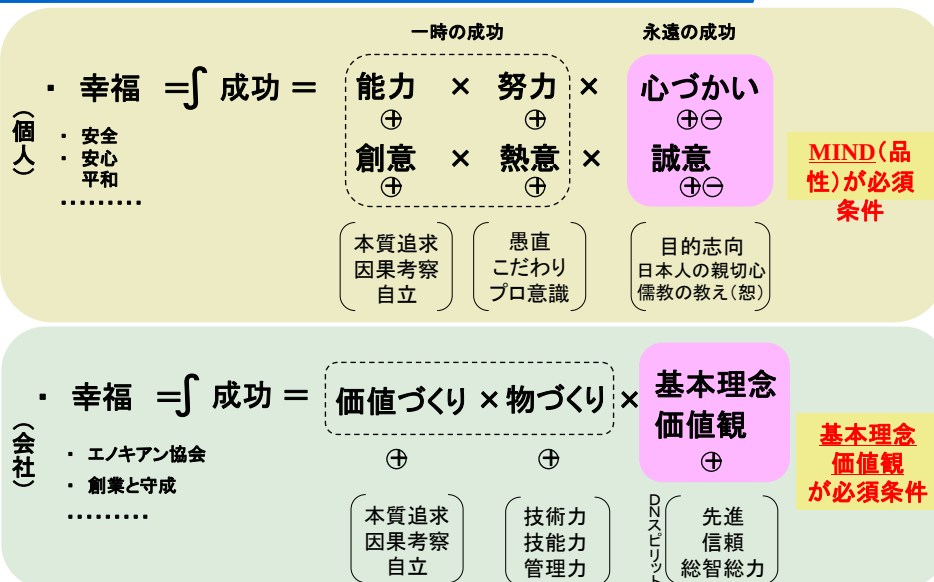
Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

“個人”と“会社”を共に強くするには



全社員が技術者魂(スピリット)・基本理念と
個人の品性・個性とのつながりを強め、共に向上する

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

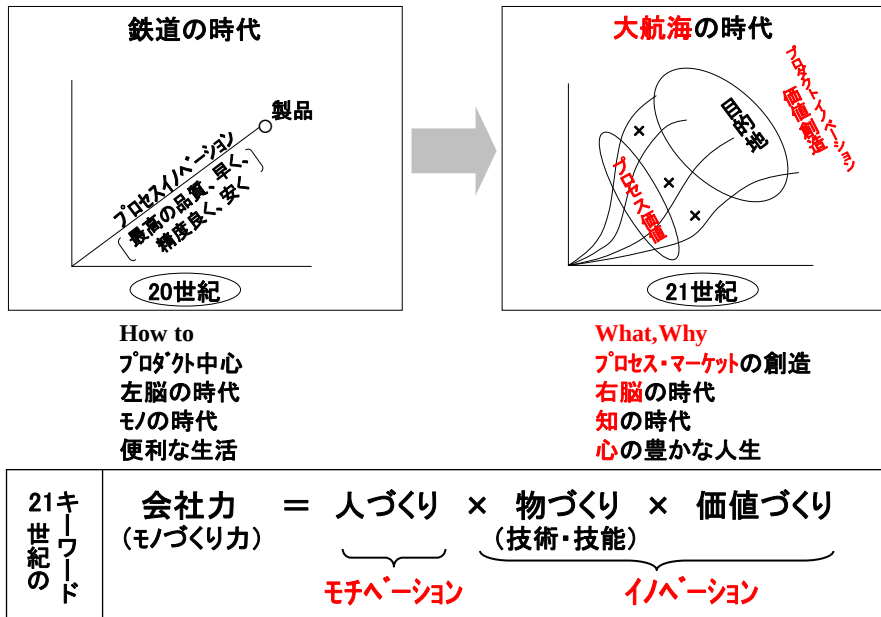


個人の心づかい・誠意、会社の基本理念・価値観が重要

Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

5. これからの時代 - モチベーションとイノベーション - 27/29

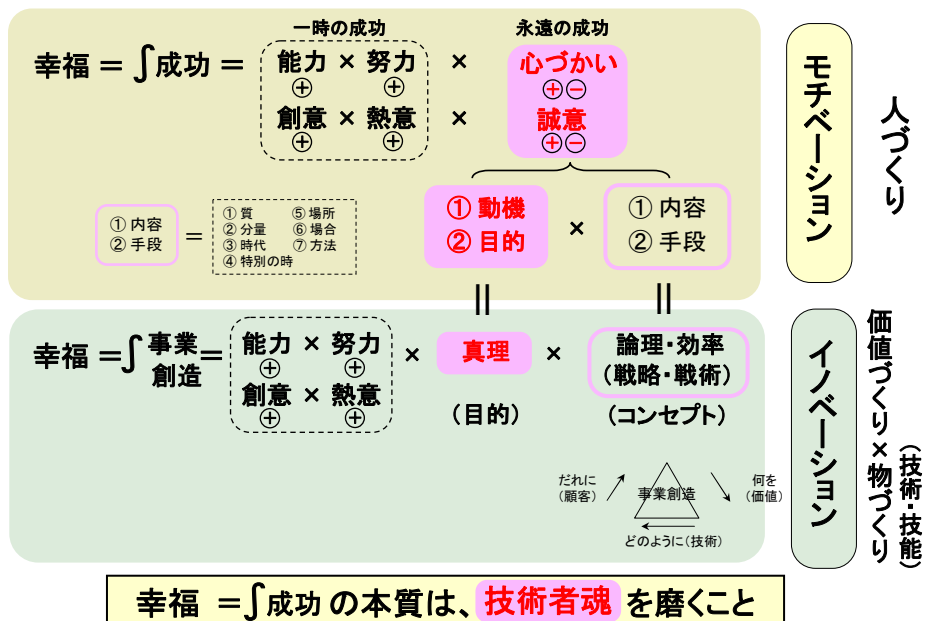
DENSO



Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

モチベーションとイノベーションの関係 28/29

DENSO



Copyright DENSO F & TS TRAINING CENTER CORPORATION

出典「大辞林」

- 「技術者」とは、科学上の専門的な技術を持ち、それを役立たせることを職業とする人。
- 「技術」とは、科学の研究成果を生かして人間の生活に役立たせる方法
- 「魂」とは、人体に宿るたましい、こころ
- 「技術者魂」とは、世界人類の存続、発展、安心、平和、幸福を願う心