

技能検定制度を活かした技能者育成

―デンソーの技能を伝承してゆく風土―

株式会社デンソー技研センター
技能研修2部 技能評価室長 美奈川邦彦氏



世界大手の自動車部品メーカー「株式会社デンソー」は、1949年トヨタ自動車から分離独立し、日本電装株式会社として設立されました（96年に現社名に変更）。モノづくりを支える技能教育を体系的に実施し、技能評価の制度として国家技能検定・社内技能検定を積極的に取り入れていることで有名です。デンソー及びそのグループ企業の技能・技術研修を担うのが「株式会社デンソー技研センター」です。

同社の技能研修2部技能評価室の美奈川邦彦室長にお話をうかがいました。

（聞き手 編集部）

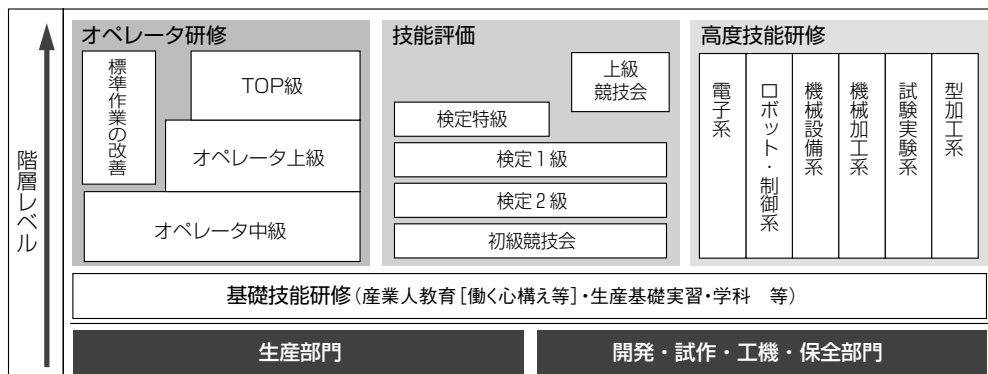
デンソーでは、技術革新や環境変化に的確に対応できる高度な技能を持つた人材を育成するため、技能研修・評価制度を体系化しています。当センターは、デンソー本社のみならず、仕入先も含めてデンソーグループ企業全体における人材育成・社員能力のレベルアップを行うという理念のもと、理論と実践による「実学一体教育」を通して、モノづくりをリードする人材を育成しています。技術革新のスピードが加速しているうえ、現場の多忙さ等によって各職場でのレベルアップが難しくなっている中でOff-JTの部分をここで集中して効果的・効率的に引き受けているわけです。

当センターでの研修は、職能や階層に合わせて段階的にカリキュラムがあり、年間計で約6千名を対象に行っています（図1）。

技能検定への取り組み

デンソーは、1959年から「技能検定」に取り組んでいます。今から50年以上も前の話ですが、会社の先人た

図1 技能研修・技能評価体系



ちは、「モノづくりは『技能と技術』の両輪で進めていかななくてはならない。良い人を採用して社内できちんと

育成し『技能と技術』の水準が上がったかどうか確かめていかなければならない。そして、技能者の能力伸展は公平に評価され適正に処遇されるべきである」と考えたのです。技能の面については、その水準がきちんと上がったかどうかを客観的に確認するために、国家技能検定を活用しました。その後、国家技能検定で設けられていない職種について1972年に「社内技能検定制度*」を立ち上げ、技能者全員が「検定資格」を持つことが可能となり、自分の持っている技能の「あかし」が目に見えるようになりました。

次の世代に技能を伝承してゆく風土

現在、国家技能検定は23職種、社内技能検定は31職種を設けています。この2つの検定（以降、技能検定という）を合わせてデンソー技能系のすべての単位職能が網羅できます。今では技能者の92パーセント以上がどちらかの検定資格保持者です。職場にいる新入社員以外のほとんどの技能者は検定資格保有者と考えてよいと思います。ですから、技能検定は「取るのが当たり前」のことなのです。

すべての技能職場において技能検定と人事制度はリンクしており、昇格要件の1つともなっています。また、身近な先輩が受けることで、後輩が「次は私が受検する番だ」と自覚するようになります。

当センター以外にもデンソーの製造部門の各職場には、「技能伝承道場」と呼ばれる職場内教育体制が整えられていて、「技と心」両面



を次の世代に伝承していきます。「技（わざ）」は技能者として高い水準の技能を身につけることであり、「心」は礼儀・5Sをはじめ良いモノをつくるこだわりなどの精神です。技能伝承道場では、技能検定1級の合格者（身近な先輩）が指導者となって技能検定の指導をします。そうすると生徒側の社員は、「私も合格したい」とか「私もあのようになにに教えられる指導者になりたい」と思うようになります。「技能検定に合格するぞ」という意欲がどんどん出てくるわけです。逆に指導者となる人も、人に教えることの難しさ・楽しさを学んでいきます。技能検定の1級に合格することが最終目標ではなく、合格したら立派な技能者になり、その認め

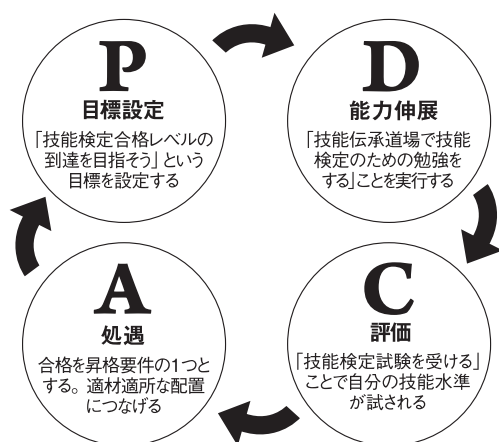
られた技能を次の世代に伝承してゆく。そして、その人たちを立派な技能者に育てることがデンソーの風土となっています。

人材育成サイクル

デンソーは計画的な人材育成を進めるために、図2のような4つのステップ（PDCA）から成る人材育成のしくみを持っています。われわれが「人材育成サイクル」と呼んでいるものです。

技能検定を例に説明しますと、
P（目標設定）…「技能検定合格レベルの到達を目指す」という目標を設定する
D（能力伸展）…「技能伝承道場で技能検定のための勉強をする」ことを実行する
C（評価）…「技能検定試験を受ける」ことで自分の技能水準が試される

図2 人材育成サイクル



*編集部注：1985年に労働省による社内技能検定認定規定に基づく認定第1号。

A（処遇）…合格を昇格要件の1つとする。適材適所な配置につなげる

このように「人材育成サイクル」を継続的に回すことにより、技能者一人ひとりが目標を持ち積極的に能力拡大が図れるシステムとなっています。技術革新の激しい現在では、技能者に求められる職務能力も常に変化しており、「人材育成サイクル」を回す中で計画的な育成を図ることが特に重要であると考えています。

デンソースピリット

デンソーにはデンソースピリットというモノづくりに必要な価値観・信念があります。これは創業以来継承されてきたもので、「先進」「信頼」「総智・総力」の3つの柱で表されています（図3）。

技能検定もそのスピリットを内包しているのではないのでしょうか。「先進」のなかに挑戦というキーワードがあります。技能検定の2級に挑戦することは、入社して初めて通る難関です。「頑張ればできる」といった成功体験につながるよう指導者も受験者に真剣に向き合います。次に「信頼」にはカイゼンというキーワードがあります。受験者が現状より少しでも良いモノづくりを目指して、教えられた加工工程に固執するのではなく、自ら考え改善していく精神です。そして、「総智・総力」の中には人材育成というキーワードがあり、技能者として立派に成長して、今度はその技能を後輩に伝承していくのです。

技術者が5年から10年先の製品を企画し、技術者がその想いをカタチにする。

技能者の活躍するフィールドはいろいろあります。そのすべてのフィールドに共通するのは、モノづくりの想いを実際に製品化して世の中に出すということです。ただし、いくら想いがあったとしても裏つけされた技能がなければカタチになりません。その技能水準を何で裏つけるのか、何によって評価するのかといえば、技能検定であると位置づけられるのです。

海外拠点での技能検定制度

デンソーも海外へ進出していますが、使う設備、作る製品が同じならば、そこで働く現地の人の技能レベルも日本人と同等にしていける必要があると考えています。

まずは要素技能の習得を目標とした技能検定を立ち上げ、段階的に技能レベルが引き上げられる制度の充実を目指して、東南アジア圏を皮切りに展開しているところです。

今後ますますグローバル化の加速が予想されます。どこの国や地域であっても、作られるデンソー製品の品質は素晴らしいとお客さまから言っていただけ信頼を揺るぎないものにするために、彼らの能力をきちんと評価し、技能水準の維持向上を図っていききたいと思っています。そして、技能検定を通じて自己の成長を実感でき、雇用の安定にもつながる施策を目指して海外拠点に根付かせることが、今後の私の課題です。

図3 デンソースピリット

株式会社デンソー

本 社 愛知県刈谷市昭和町1-1
（その他：製作所8、工場1、研究所1）
設 立 昭和24年12月16日
従業員 連結120,812名、単独38,597名
事業内容 自動車部品の研究・開発・生産

株式会社デンソー技研センター

本 社 （デンソー工業技術短期大学校・技能研修本部）
愛知県安城市高棚町新道1
技術研修所（技術研修本部）愛知県大府市横根町名高1-11
設 立 平成13年4月2日
従業員 174名
事業内容 デンソー工業技術短期大学校、技能研修、技術研修、技術・技能評価、グループ会社指導

先進

先 取

創 造

挑 戦

デンソーから驚きや感動を提供する

信 頼

品質第一

現地現物

カイゼン

お客様の期待を超える安心や喜びを届ける

総智・総力

コミュニケーション

チームワーク

人材育成

チームの力で最大の成果を発揮する

’05年4月制定