

デンソー

ワンウェイからツーウェイへ 尊重し合い、スピリットを深化させていく

澤 芳彦氏 株式会社デンソー 人事部DP人材開発室長

海外拠点が増えるに従い、組織としての価値観を共有することが難しくなっていく。デンソーは2005年、創業以来培ってきた価値観や組織文化を「デンソースピリット」としてグローバル展開していく活動を始めた。それから約7年、スピリットはどこまで定着し、どんな成果をあげているのか、人事部の澤芳彦氏に伺った。

デンソーがスピリット展開活動に乗り出したのは2005年。事業がグローバル化するにつれ、グループ全体における海外従業員の比率も1980年の4%から、2000年には34%にまで上がっていた。日本ではすぐに通じる「現地現物」などの言葉も、海外では逐一説明しないと理解してもらえない状況もあり、理念や価値観の共有は必要不可欠と思われた。

「創業以来の精神を言葉にした基本理念や長期経営方針はありましたが、それをそのまま翻訳しても伝わらない。ですから、それをより普遍的な言葉に置き換え、グループ全体で共有できるものにしようということで作ったのがデンソースピリットでした」

スピリットは大きく「先進」「信頼」「総智・総力」という3つのキーワードからなる。先進は「先取」「創造」「挑戦」、信頼は「品質第一」「現地現物」「カイゼン」、総智・総力は「コミュニケーション」「チームワーク」「人材育成」というように、一つひとつのキーワードは付随する3つの要素を含んでいる。活動においてはまず、この合計9つの要素からなる「スピリット」を現地の人たちに正確に理解してもらい、彼らが自

分たちの言葉でスピリットを語れるようになることが目標に据えられた。

それぞれの国の事情や文化に配慮し積極的に提案を取り入れた

同社はまず、スピリットを解説した冊子を作り、全従業員に配った。各職場における事例を紹介するビデオも作り、現地と共有した他、各地に派遣されている日本人社員がスピリットに関連する自らの経験や活動などを語り聞かせる会も開いた。

活動を広めていくにあたり、最も注意したのは「日本ではこうだ」と押し付けるのではなく、現地の人たちが主体的にスピリットを受けとめ、気づいていけるようにすることだったという。

「導入のとき、私はたまたまアメリカにある製造拠点の人事部にいたのですが、現地の人たちがまさにスピリットを体現した行動をしたときに、『今のはチャレンジだね』『今のがチームワークだよ』という感じで、さりげなく伝えるようにしていました」

当初はミドルマネジャー中心で進めていこうと想定していた活動だったが、始めてみると、それは必ずしも現地の実情に合わないことも分かった。

「海外の場合、日本に比べて中途採用が非常に多い。ミドルマネジャーといっても、必ずしもデンソースピリットを深く理解しているわけではありません。ですから、各地で活動を推進するプロモーターチームに関しても、途中から現地の人事が自由にメンバーを選んでいいことにしました」

現地に任せた結果、地域文化を反映したさまざまな活動のアイデアも生まれた。例えば、北米ではポスターを掲示したり、ロゴやTシャツを作ったりするなど視覚に訴える活動が多く提案され、欧州では言葉の意味をじっくり議論し合う活動が好まれた。アジアでは、運動会などの行事を通じて一体感を醸成する活動が活発になるなど、スピリットの共有活動は次第に、それぞれの国の事情と文化を反映した形へと発展していった。

2008年のリーマンショックで見えたスピリット共有の効果

「国内に向けては一時、スピリット展開活動を控えていた時期もあった」と澤氏は言う。それは、2008年のリーマンショックをきっかけに始まった構造改革の頃。前例に縛られないことが強く求められる時期に、国内であまりスピリットを強調してしまうと、過去の成功体験を美化したり、単なる懐古主義に陥ったりする恐れもあったからだという。

「ただし、改革の途中では、自分たちの強みを再認識し、原点に戻る作業も必要でした。そのため、3年間に及ぶ改革のちょうど真ん中あたりでは、むしろ意識的にスピリットについて振り返る機会を設けました」。国内においては、「変えるもの」と「変えるべきでないもの」を判断する礎として、スピリットが機能した、ということだ。一方、同じ時期、てっきり人員削減の声が上がるものと思っていた海外拠点からは「人を大切にする経営」を最優先すべきという意見が上がり、澤氏はスピリットの定着を強く実感したという。

日本と比較して人材の流動性が高い海外では、そのたびごとに人事部や同僚たちが新しい社員にデン

ソースピリットを伝えている。「スピリットの共有には継続した活動が不可欠」と澤氏は強調する。

2012年現在、デンソーの社員は国内外グループ合わせて約12万人に上る。国内と海外の従業員比率は半々にまでなった。スピリットが共有された結果、それを具体的な仕事の進め方や部下育成へと落とし込む段階では、海外拠点の人事部と最初から協力し合い、意見を出し合いながら進めていくことができた。

「国内と海外が同じ目線で話し合える土壌は整いましたが、理解の深さに関しては地域によってまだ開きがあります。本社から世界に発信するだけのワンウェイから世界の叡智を生かすツーウェイ、それをさらにグローバルへとフィードバックしながら展開していく経営へ。グループ全体で智恵を出し合いながら、スピリットを深めていきたい」



現地法人で働く人々にとって、スピリットはどのような効果をもたらすものだったのか。デンソーメキシコの人事部でスピリットの共有活動に携わったミルタラ・ロドリゲス氏に聞いた。

デンソー

組織横断活動がしやすくなり グローバルの一員という意識が強くなった

ミルタラ・ロドリゲス氏 株式会社デンソー 人事部

2004年に入社するとすぐ、メキシコの人事担当者の1人としてスピリットを現地で普及させていく活動に携わりました。スピリットは非常に抽象的な概念ですので、私たちとしては、どうすれば現場の人たちの興味・関心を引きつけられるか、を考えました。まずは、各部門のリーダーたちによる全社的な推進チームを作り、彼らにロールモデルかつ、旗振り役になってもらいました。その推進チームが中心となって、「これからデンソースピリットを普及させていく活動をしますよ」という予告をし、従業員が自ら参加したくなるような活動を次々と仕掛けていきました。

競技やゲームを通じて 楽しく、真剣に学ぶ場を設けた

スピリットを絵で表現したポスターを募集したり、ルーレットゲームを開催したりしました。このゲームはもともと生産現場の発案で、保全のためにラインが止まる時間を有効活用しようというねらいもあって始めたものです。ルーレットやサイコロの目に従って問題が出され、参加者がそれに答えます。質問はすべてスピリットに関するもので、正答数の最も高いチームが勝ち、です。これは非常に好評で、毎年恒例

の行事となり、年々回答のレベルが上がっています。

日常的には社内報にデンソースピリットのキーワードを使ったクロスワードパズルを載せたり、メキシコの祭り「Día de Muertos (ディア デ ムエルトス)」(11月1日)に合わせて、デンソースピリットに関係したちょっとおかしな話(日本でいうサラリーマン川柳に近い)を募集したりもしています。こうした活動をして良かったのは、組織横断的な活動がしやすくなったことと、自分たちはグローバルに広がるデンソーグループの一員だ、と認識できるようになったことです。本社とのつながりや「会社の魂(ハート・オブ・ザ・カンパニー)」を強く感じられるようになりました。

