新事業・新商品のコンセプトづくりをめざした デンソーの価値創造型研修

Value Creation Training Course at DENSO for Abilities to Create
New Business and New Products Concepts

慈 博 雄^{※1}
Hiroo UTSUMI

鈴木 孝 昌^{※1}
Takamasa SUZUKI

今 枝 誠^{※1}
Makoto IMAEDA

We are developing training courses to enhance motivation and promote innovation in order to cope with increasing diversity of personal values. As one of the courses, we improved a conventional training course for products development into the training course aiming at acquiring abilities to create new business and/or new products concepts. This paper illustrates the outline of the course and the features in the curriculum to acquire the abilities.

Keywords : Corporate Education, Engineer Education, Creativity, Value Creation, Innovation, Concept Creation, Products Development

キーワード：企業教育，技術者教育，創造性，価値創造，イノベーション，コンセプトづくり，商品開発

1. はじめに

顧客や市場の価値観の多様化に直面している今日、高い志と使命感をもって新しいビジネスを提案し、それを事業化まで推進できる人材が益々求められている。このような人材を育成するため、(株)デンソーの技術研修所である当社は、受講生のモチベーションを高めイノベーションを促進する研修を開発し実施中である¹⁾。本稿では、新ビジネスのコンセプトづくりの支援を狙って構築した研修の構成を紹介するとともに、研修企画上の特徴と工夫点について説明する。

2. この研修で実現したいこと

当社では、若手技術者が高いモチベーションを持って新ビジネスのコンセプトを創出できる研修を実現したいと考え取り組んできた。これは、今の技術者に求められるものが高い専門技術知識とスキルだけではなく、昨今の多様化する社会に対応して新しい価値を創出する力が重要と考えたからである。

デンソーには多数の技術者がおり、自動車用製品に携わる者が多い。自動車用製品は、自動車メーカ要求に対応した製品を開発して自動車メーカブランドで販売されるいわゆるOEM (Original Equipment Manufacturing) の形態が一般的である。そのため当社の技術者は、メーカの要求や期待に高い技術によって忠実

に対応すればよいと考える傾向が強いと思われる。

図1に、従来型研修と価値創造型研修の位置づけを示す。OEM的色合いの強いデンソーの多くの技術者は新ビジネスをゼロから創り出す機会が少なかったため、従来の技術者研修は図1右半分に示す研修として理論、知識、事例研究などを学ぶことが中心であった。しかしながら近年の事業環境変化により目指す目標が必ずしも明確とはいえない状況下では、図1左半分に示すように「何をつくるのか?」「なぜつくるのか?」を考えることも重要となってきた²⁾。この左半分に焦点をあてた研修を価値創造型研修と呼んでいる。

当社では、2003年度に開講した後述のハイタレント研修「事業／商品開発の基礎」をベースに2008年度より価値創造型研修へと改編を重ねている。以下、現在

図1 価値創造型研修の位置付け

2012年1月19日受付

※1 (株)デンソー技研センター

41

図4 ミッションとビジョンに立ち返った討議例

いる。この過程を経ることで斬新かつ成立可能なコンセプトづくりにつながると考えている。

4.4 グループ討議で深く考えコンセプト創出する

本研修における“コンセプト”とは、ミッションとビジョンを通じて、顧客は誰か？何を提供するのか？どのように実現するのか？をまとめたものである。アイデアをコンセプトにまとめる際、ミッションとビジョンを考えることは受講生の目線が高くなるので良いコンセプトづくりに効果的である。しかしながら、ミッションとビジョンを考えすぎてあまりにも高い目線に留まってしまうと、逆に現実的でないコンセプトとなってしまう恐れがある。そのため、本研修では、デンスローのめざす姿（環境・安全・快適・利便）などのキーワードや、マズローの5段階欲求説などの人間の本質的な欲求にも立ち返ったグループ討議を行い、顧客にとっての本当の価値は何かを深く考えるよう指導している⁵⁾。また、別のよくある傾向として“目的”と“手段”が入り混じり、アイデアが深まらずに小さく留まることが多いが、このような場合はミッションとビジョンに立ち返って“目的”から考え直すように指導している。

グループ討議の一例を図4に示す。最初のアイデアが「自動走行が可能な車椅子の開発」の場合、ミッションとビジョンの討議結果は「車椅子に乗っている足腰の弱い人が好きな所へ自由に移動できるように」であった。ところが、議論を進めると「自動走行の車椅子に乗れば乗るほど体が衰えるのではないかな？」という疑問が受講生から出てきた。ここから、自動走行車椅子の開発目的は「すばらしい技術で自動走行できる車を作り上げること」ではなく、「車椅子利用者の足腰が少しでも回復して自分の力で好きな所へ自由に移動できるようにする“目的”を実現するためには、車椅子の開発という“手段”に固執するのではなく、まったく新しい案である「使えば使うほど筋力アップするパワースーツの開発」にたどり着いた。

以上のように顧客にとっての真の価値を見つけ出す

図5 グループ討議の様子

目的	本質的 ←		→ 付加的	
年代	繋がりと・安心	快楽(出会い、刺激)	成長(人間性向上)	合理性(便利)
子供 人生のステージ	家族 学校 メール インターネット	メール インターネット TV	学校	電話 メール インターネット ナビ 既に充実
	家族 職場 メール インターネット	Face to Face の機会減少 メール インターネット 車(自体の魅力低下)	職場	電話 メール インターネット ナビ
	家族 近所付き合い 老人ホーム	車の新たな価値として、主に独身草食系男女に ドライブ時の密なコミュニケーション機会を提供する		電話 既存ビジネスあり
老人

出所：受講生(太田・國枝・土井・松井・光田)作成資料

図6 グループ討議結果例

ためにミッションとビジョンに基づいて考え、目的達成のためには手段に固執せずに本来の目的に立ち返って他のより良い案へアイデアを創出するよう指導している。なお、日ごろの業務から離れて深く考えることに専念させるために合宿形式にしているが、受講生にとっては異なる部署間で研修時間内や夜遅くまで議論することで受講生同士の人的つながりが深まり、これが研修後も貴重な財産となっているようである。

図5は、合宿時のグループ討議の様子、図6は、受講生がまとめたグループ討議結果例である。

4.5 自組織の強みを活かして考える

受講生は前述のように、グループ討議を中心としてコンセプトづくりを行った。しかし、ビジネスとして提案するためには、実現性や競合他社に対する優位性を抜きには達成できない。そのため構想したコンセプト実現のために自社や自分が置かれている組織の強みや特徴をどう生かせばよいのかを考えるように指導している。なお、新しく考えたアイデアは必ずしも自社や自組織の強みや特徴を活かせるとは限らない。活かせない場合は、不足部分を補う案も考えるよう指導している。

前述のパワースーツ事例の場合、自動車分野で培った強み、例えば、センサやモータを使って安全に制御する技術、生産技術などを積極的に活用することで、パワースーツ利用者が安心して手ごろな価格で手に入れることができるという案に改良させた。

4.6 社内外の専門家による指導を受ける

まとめた事業化提案は、磨きをかけるため新規事業

の探索・推進の社内専門部署である新事業推進室のメンバーに説明し講評を受ける。新事業推進室からは、多くの経験から現実的かつ具体的な指摘がある。例えば「パワースーツの操作に訓練が必要ではないか?」「誰がメンテナンスするのか?」「車椅子を押していた看護師さんとの触れあいは無くなっていいのか?」などの指摘である。

受講生は、その後1ヶ月程度のグループ活動でコンセプトを新ビジネス提案としてまとめあげ、研修最終日に役員または社外権威者の前で発表する。

なお発表前には、技術者の本来の役割を見つめ直すために、社外講師（新規事業コンサルタント）の特別講義を聴く場を設けている。この講義は、世界標準でトップシェアを獲得するために、「強烈な“売り”と凄い“姿”」と題して、何を自分たちの武器にしてどのように動けばいいのかを考えるという内容である。研修終了後に受講生が具体的にどう行動すればいいのかの指針として役立ててほしいと考えている。

最終日の役員または社外権威者の講評および講話は、発表内容自体の講評に加えて普遍的な助言を得るまたとない機会となっている。例えば、実行段階で予想される会社内外でのさまざまな障壁や、それを乗り越える考え方のコツなどである⁶⁾。このような先を見越した知見の披露は、受講生の今後の取り組みに非常に役立つものになると考えている。最後には受講生ひとりひとりが今後の自分の行動を宣言して研修を終える。

5. 実施結果

受講生のアンケート結果を図7に示す。項目は、満足度、理解度、役立度である。満足度は90%以上と非常に高かった。これに対して役立度は低い傾向にあったが、これは受講生の現在の業務が必ずしも新事業や新商品のコンセプトづくりではないためと考えている。

図7 受講生アンケート結果

受講生が本研修で学んだことは、将来、各自の夢やビジョンに基づき新事業・新商品のコンセプトづくりをする機会に必ず役立つと考えている。

なお、アンケート自由記載欄には、「自分の将来ビジョンを考える上でも参考になりました」「上位視点から具体化する際の着眼点は習得しきれなかったが、これこそが自分らしさを出せる部分のような気がします」など、予想外かつ期待以上のコメントがあった。今後の企画に加味していきたい。

6. おわりに

技術者教育は今まで、理論・知識の学習や過去事例研究が中心であったが、本稿で紹介したのは、コンセプト創出力の習得をめざした価値創造型研修である。

研修効果を上げるために、モチベーションとイノベーションをセットで考えて構成したのに加え、この分野に不慣れで技術中心に考えがちな技術者の特性を考慮し、頭を柔軟にすることから始めて段階的に講義と討議を積み重ねている。そして目的思考の重要性にもとづいて、まずミッションとビジョンを考えて受講生の目線を高くし、現状とのギャップを明確にした後に、誰に何を提供するかについて、異なる視点をもった他部署の受講生同士で人間の本質的な欲求等にも立ち返って深く議論し、新ビジネス提案を可能とするコンセプトづくりをめざしている。

以上のように本稿で紹介した価値創造型研修は、理論・知識・事例研究などを扱う従来型研修とは位置づけが異なり、多様化社会に直面している時代においては、ますます重要になる学習分野であると考えている。今後、本研修はOFFJTに留まらないようOJTとの連動を進めていくつもりである。

参考文献

- 1) 今枝 誠, 慈 博雄, 鈴木孝昌: 多様化社会におけるデンソーの技術者教育, 工学教育, 58-1, pp.59-63, 2010
- 2) 福田収一: 良い製品=良い商品か? - 「モノづくり」から「価値づくり」へ, 工業調査会, 2009
- 3) 水島温夫: 「技術者力」を鍛える 現場からイノベーションを起こすための人材鍛錬法, PHP研究所, 2007
- 4) 鈴木孝昌, 慈 博雄, 今枝 誠: デンソーにおけるMOT研修の構築, 工学教育, 56-4, pp.39-42, 2008
- 5) 芦沢誉三: ビジネスレイヤー別 新規事業開発実践ガイド, 企業研究会, 2008
- 6) 田辺孝二, 平岩重治, 出川 通: 東工大・田辺研究室「他人実現」の発想から, 彩流社企画, 2010

著者紹介

慈 博雄
 職 歴 1979年(株)デンソー入社。エンジン機器技術部を経て、2003年よりデンソー技研センター
 学 歴 スタンフォード大学大学院修士課程 (Computer Science) 修了
 学 位 Master of Science (CS)
 所属学会 日工教、自動車技術会
 2012年2月より上級教育士(工学・技術)
 連絡先 hiroo_utsumi@denso.co.jp