

Pedersen X Keller

ステークホルダーダイアログ ーグローバル人材の育成

TDKでは、グローバル人材の育成をCSR重要テーマの一つに位置づけています。今回、2017年4月1日の人事マスタープラン開始にあたり、人財・総務本部長のAndreas Kellerがサステナビリティ分野の専門家であるPeter David Pedersen氏と対談し、具体的な課題や取り組みについて議論が交わされました。



株式会社イースクエア
(サステナビリティコンサルティング)共同創業者
リーダーシップ・アカデミー-TACL代表
Peter David Pedersen氏



TDK株式会社
人財・総務本部長
Andreas Keller



実施日：2017年3月21日

TDKの人材ー現状と課題

TDKは、合併や買収、パートナーシップの締結により、これまでになく活気にあふれ多様性ある企業となっています。その一方、さまざまな文化や価値観を受け入れる過程で、マネジメントやコミュニケーションの複雑化も進んでいる現状があります。現在TDKには約10万人の従業員がいますが、合併や買収以前からTDKに在籍していたのは全体の3分の1以下です。

「変化をもたらすのは人である」との信念のもと、グローバルにグループ人材を確保するTDKの取り組みや、いかに従業員一人ひとりが才能を発揮し、組織の価値を最大化できるかについて対談を行いました。

レジリエントな組織へ

Pedersen氏は、TDKが人材育成をCSR重要テーマの一つとして捉える姿勢を高く評価した上で、レジリエントな組織づくりのための「3つの『A』」という概念を紹介しました。

3つの「A」とは、信頼を基盤としてゆるぎない目標を持ち(anchored)、高い適応能力を備え(adaptive)、社会やステークホルダーの期待に寄り添う(aligned)姿勢を表し、さまざまなリスクや不確実性が高まるこれからの社会では、この3つを可能にする組織マネジメントがますます重要になると強調しました。

多様性を強みとして

また、グループの成長に伴う組織の複雑化に対応し、一方で多様性を競争力の強化に活かすための課題について議論をしました。中でも重要性が認識されたテーマ「異文化間のコミュニケーション」についてKellerは、「これまでの17年間で数多くの独創的な従業員に出会ったが、多様な企業文化や文化的背景を持つ人々がお互いの考えを建設的に伝えるのは難しい状況にある。そこで、グループの連帯感を生み出すために、コミュニケーションの改善に注力しています」と語りました。

透明性がもたらす信頼

コミュニケーションを改善し、TDKの多様性を活かすには対談で繰り返し話題となった「透明性」と「信頼」が重要になります。Kellerは、「TDKのグローバル人事総務部(GHRD)では、透明性と信頼の向上を目指し、現在、グループ共通のグローバル人材管理システムや重要なポジションの後継者育成、役職・評価・インセンティブや英語でのコミュニケーション教育のためのグローバルな制度の整備を進めています。さらに人事情報の『見える化』や、優良事例のグループ内共有を推進することで、世界中の優秀な人材の能力を効果的に活用し、TDKグループの競争力を強化することにもつなげています」と、現状を語りました。これに対しPedersen氏は、「信頼は、ゆるぎない目標の達成につながる。一人ひとりが会社の一員である自覚を持ってお互いを信頼できれば、多様な経験や知識を活かして課題の解決に向けて協力し、アイデアを出し合い、新たな価値を創造することができると思います」、「また、さまざまな垣根を越えてイノベーションを起こすには、信頼の向上に加

えて、全従業員が『価値を創造する資格』を持っていると感じることも重要」と指摘しました。Pedersen氏は最後に「3つの『A』の“aligned”について強調し、「レジリエントな組織をつくるには社内だけでなく社会との連帯感を大切にすることも必要であり、その視点からCSRへの取り組みが重要になる。また、サステナビリティに関連する目標の実現や社会課題の解決といったチャレンジは、従業員にとって素晴らしい経験であり、大きなモチベーションにもつながると思います」と締めくくりました。

今後に向けて

Pedersen氏との対談を通じて、Kellerは、GHRDとしての新たな見識を得るとともに、現行の取り組みの効果を再確認しました。多様性を価値ととらえる企業として、TDKはグローバル人材の育成に向けて全従業員が力を合わせて取り組むことがますます重要になることを認識し、活動を進めていく決意を新たにしました。