

2

真のモノづくり リーダーを 育成する 「TDKモノづくり 伝承塾」

「TDKのDNAとは何か？」
「真の顧客価値の創造とは何か？」。
モノづくりにおいて最も重要なこれらの考え方、
実践への活かし方を学ぶ
「TDKモノづくり伝承塾」について、
塾長、塾生の声を交えてご紹介します。

TDKの「DNA」継承を



TDK株式会社
生産技術センター
モノづくり強化室
TDKモノづくり伝承塾
塾長
加藤 富夫

「起立」「礼」「お願いします！」
秋田県にかほ市にあるTDK研修施設の一室に響く、10数名の「塾生」たちの声。開講の挨拶に続いて、部屋の前方に進み出たのは、生産技術センターモノづくり強化室の加藤 富夫・TDKモノづくり伝承塾塾長。「前は『モノづくりの心とは何か』ということを中心にお話しました。

今日は、それをどう具体化していくのか、モノづくりにどう『軸』を通していくのかという話をしていきたいと思えます」——穏やかな中にも熱のこもった口調に、塾生たちもじっと耳を傾けます。

次代の経営幹部や工場長育成の一端を担う研修の場である「TDKモノづくり伝承塾」は、2010年にスタート。その立ち上げのきっかけになったのは、TDKの事業の根幹である「モノづくり」の現状を憂慮する経営トップ層の声でした。

「創造によって文化、産業に貢献する」ことを社是に掲げる当社は、「夢 勇気 信頼」の3つの社訓のもと、社会状況の急速な変化にも対応しながら、モノづくりを通じて新たな価値を社会に提供し続けてきました。しかし、創業から75年以上がたち、当時のモノづくりの現場やその苦勞を知る従業員がいなくなるとともに、研究・生産拠点の海外移転が加速。グループ企業も急増して、グローバルでの従業員数が拡大する中で、創業から受け継がれていたモノづくりの精神——TDKの「DNA」の伝承に揺らぎが見えつつあるのではないかと、との懸念が生まれ始めていました。

従業員一人ひとりの技術力や技能力などの高さに変わ

りはないものの、それぞれがある個別の分野の専門家にとどまり、モノづくり全体を見据えた上での「全体最適」を考えることができていない。モノづくりのすべてのプロセスを貫く「軸」を構築できる、真の「モノづくりリーダー」を育てる必要があるのではないかと。創業当時のDNA、TDKの「モノづくり精神」を伝承していく場づくりが急務となっているのではないかと。「TDKモノづくり伝承塾」は、そうした指摘を具現化する形でスタートしたのです。

「スルー生産」で全体最適を目指す

「モノづくり伝承塾」はこれまで年3回ペース、2年間で計6期が開講。それぞれ10日間以上にわたるプログラムには、自分で考え、実行し、学ぶという「自修自得」の考え方のもと、TDKの歴史やモノづくりについての講話、座禅、工場の現場での視察・研修、そして少人数グループによるディスカッションなど、多彩な内容が取り入れられています。経営トップ層との直接対話も、通常業務の中ではなかなか得られない貴重な機会といえるでしょう。

そして、座学の授業の中心となるのは、自身も技術者として長いキャリアを持つ加藤による「モノづくり」講義。豊かな経験に裏打ちされた、TDKのモノづくりの「心と原点」が、さまざまな角度から語られます。

たとえば、「スルー生産」思考の重要性。モノづくりのある一つのプロセスだけを見るのではなく、サプライヤーからの材料供給段階にはじまり、自社での加工工程、そして製品が顧客のもとに届くところまでを見据え、全体を連携させながらモノづくりをするという考え方です。そうして視野を広く持ち、現場と市場を直結させることによって、モノづくりに一貫した「軸」が生まれ、全体の最適化を目指したマネジメントや改革・改善が可能に

研修を終えて 常に「モノ側からの視点」でモノづくりを



TDK株式会社
磁性製品
ビジネスグループ
WET磁石BU 部長
山崎 雅之

長年モノづくりに携わってまいりましたが、その考え方は経験に基づくことがほとんどであり、はたして正しい考え方であるのか疑問に思っていました。モノづくり伝承塾で加藤塾長の講義を受け、自分のモノづくりに対する考え方が誤りでないことを確認でき、大きな自信につながりました。

モノづくり伝承塾に参加しての最大の気づきは「モノ側からの視点」です。塾長が静岡工場の工程を視察した際に、梱包の工程で「皆さんは心が痛みませんか？ 私は心が痛い！ 製品が痛いと言っています」と言った一言に感銘を受けました。製品を箱詰めする際に、箱に収まりきれない製品を軽く上からポンと押し込む作業でしたが、発想の違いを痛感させられました。それ以降は、常に工程をモノ側の視点から見るように心掛けています。

現在は、伝承塾で学んだことを、世界No.1のフェライト磁石メーカーポジション奪還の中核手法と位置付ける新工法開発に展開しています。スルー生産の目的である「顧客の必要な時に必要な数量を高い品質・安い価格で供給する」を実現するため、材料から出荷までを一気通貫で生産できるラインを構築し、最小のInput（材料・設備・人・エネルギー等）で最大のOutput（販売）を最短のリードタイムで実現、Through putを極大化することで、顧客に最高のQCDS（品質、コスト、納期、サービス）を提供することを目指します。

なるのです。

それから、「顧客志向と品質第一」の徹底。つくり手の都合で考えるのではなく、どのようなモノをつくれればお客様のためになるのか、どうすればよりよい品質のモノ



真のモノづくり
リーダーを
育成する
「TDKモノづくり
伝承塾」



リーダーとしての資質形成のため、座禅も授業の一つ



現場実習の様子



グループディスカッションの様子

すでに10冊以上になる加藤オリジナルの「気づきノート」



最終の授業は社長も参加して行われる報告会

を提供できるのかを、常に追求し続けるということ。「当たり前前のことのように、結果的にそうなるのであればいいというのではなく、思考・行動の原理原則にそれが組み込まれているようであればダメなんです」と加藤は言います。

そして、「思考や視点の転換」の重要性。どんなに技術

力が高くても、視点が固定化しては、なかなか問題解決に至らないこともあります。たとえば、ときにはコストや手間といった「縛り」を外してアイデアを練ってみる。あるいは、モノづくりをする側からの視点だけではなく、「モノの視点」に立って工程を見直してみる。そうすることで、それまで何気なくこなしていた工程が、実はモノ（＝製品）を傷つけてしまう結果になっていることに気付くかもしれない。そうした思考や視点の大胆な「転換」が、新たな発見を生み出し、モノづくりの質を向上させていくのです。

こうした講義内容の土台になっているのは、加藤オリジナルの「気づきノート」。加藤自身が、これまで仕事をする中で感じたこと、気づいたことなどを、こつこつと書きためてきたものです。塾生たちにも、同じように毎日の仕事や講義の中での「気づき」を書き留め、後で読み返すことを勧めているといいます。

進化するTDKのモノづくり

また、従業員個人単位ではなく、営業、開発、設計、製造、生産管理、品質保証、製造技術、生産技術など広義のモノづくりに関するすべての機能のリーダーが集まってチームをつくり、モノづくり改革を実践するのも「伝承塾」の特色の一つ。モノづくり工程全体で顧客における価値の創造を目指す「スルー生産」の考え方に基くもので、研修終了後、さまざまな部門の人材が協力しながらプロセス全体を改善に導いていけるようになることを狙いとしています。

これまでに参加した従業員は、19チーム延べ69名。2011年7月開講の第四期伝承塾では、海外拠点としては初めての伝承塾を中国・華南電子で開催しました。「受け入れが決まったときは、文化も発想も日本とは違うだろうし、私たちの考え方が理解されるだろうかと不安もあ

ったのですが、いざ講義が始まると、皆非常に熱心に聞いてくれましたね。伝承塾で学んだことを積極的に現場で活用し、人も、現場も成長し、変化していく姿が見えてきており、非常に嬉しく思っています」と加藤は語ります。続く第五期伝承塾には、マレーシア工場からも従業員が参加し、現場研修をマレーシアで実施するという試みも行われました。

今後はさらに、直接の顧客にとどまらず、さらにその先にいる最終製品の消費者を見据えながら社会に価値を

生み出す、「真の競争力がある企業」を目指し、人材育成の面から貢献していきたい、と加藤は語ります。「そのための『伝承者』は、私ではなく受講した塾生たち一人ひとりです。それぞれが自分の拠点での『核』となって、学んだことをさらに若い世代に伝えていってほしい」。

「社会から信頼される企業」としてのTDKを支えてきた「モノづくり精神」。それは、時代とともに確かな変化と進化を遂げながら、未来へ向かって受け継がれようとしています。

研修を終えて

次は私が伝承者として
職場に伝えたい



華南電子
WET製造部 課長
崔珍淑

モノづくり伝承塾に参加したことで、スルー生産の大切さを理解することができました。皆の力と知恵を合わせ、スルー生産を実現するために、私もチームの一員として、積極的に物事に興味を持ち、失敗を恐れず目的に向かって頑張っていきたいと思っています。

職場では、スルー生産導入の結果、生産性や歩留まり、総リードタイムの改善など、大きな効果が得られています。

今後は、伝承塾で学んだことを職場に浸透させ、皆が同じ目標に向かって頑張れるように、伝承者としての役割を担っていきたくと思っています。私たちのお客様や、最終消費者、そして、私たち華南電子の従業員が喜ぶwin-winの関係を目指したいですね。

2011年7月に実施した中国・華南電子での伝承塾の様子



2011年度 活動報告

当社の人材育成目標である、「自律型人材」の育成強化を目指し、さまざまな能力開発・育成プログラムを実施しています。

グローバル人材の育成の一環として、従来行っている異文化コミュニケーション研修やIMD (International Management Development) 研修に加え若手層向けに、

1. 異文化の理解とその活用
2. グローバルビジネス能力の体得
3. 人的ネットワーク構築

を目的として、海外トレーニー制度を設け、日本と海外の双方でトレーニーを増やしていく計画です。

また、一人ひとりの従業員がCSRを主体的にとらえ、日々の業務の中で実践していくことを目的とし、階層別研修や集合教育、e-ラーニングを通じたCSRの社内啓発を継続して実施しています。

専門家からのコメント

向社会性研究所
主任研究員
小樽雅章氏



「TDKは、新しい独自性の高い材料や部品を生み出すことで、社会に貢献する」と上釜社長は熱く語っています。世界初の磁性材料「フェライト」の事業化を実現したTDKには、独創的なモノづくりの伝統がありますが、それを後輩たちに伝える伝承塾の試みは非常に重要で、後々、必ずや大きな実を結ぶことでしょう。もう一つ感心したのは、社訓の「夢 勇気 信頼」です。独創には、まずこうありたいという夢が必要です。そしてその夢に挑戦する勇気と仲間同士の信頼が不可欠なのです。得てして社訓というのは、ホコリが被った床の間の飾りものになりがちですが、この社訓は実際にTDKの風土となって、日常の研究開発に活かされていることを、これまでのCSRレポートを読んで知りました。そこには、達成不可能な夢に挑戦する研究員や他部門と助け合って開発する自由闊達な社風が随所に見られました。世界的先進企業として、この独創的なモノづくりに取り組む風土を大切に、日本国内はもとより、広くグローバルな人材の登用と育成に取り組んでもらいたいと思います。