

2 人材の育成

今後のTDKを担う世界のリーダーが考えるTDKの未来像 ——社会が求めるTDKの姿を探る

これからのTDKグループの持続的な成長を考えると、社会的責任の視点は欠かせません。社会はTDKに対して何を期待しているのか、TDKはどのような責任を果たしていくべきなのか、世界各地から集まった、未来のTDKを担うリーダーが熱い議論を交わしました。



IMD研修参加者

- TDK (Thailand) Co., Ltd. Amnart BOOTLOR (タイ)
- TDK Components U.S.A., Inc. Belinda LEE (アメリカ)
- Magnecomp Precision Technology Public Co., Ltd. Chamni HAN CHIANG (タイ)
- TDK-Lambda Malaysia Sdn. Bhd. CK TOH (マレーシア)
- TDK-EPC AG & Co. KG Dr. Bernhard OSTRICK (ドイツ)
- EPCOS (Zhuhai FTZ) Co., Ltd. Dr. Herbert POELZL (中国)
- EPCOS (Anhui) Feida Electronics Co., Ltd. Frederico KNORR (中国)
- TDK Corporation of America John GIBSON (アメリカ)
- TDK Taiwan Corporation Joseph CHAO (台湾)
- TCN Shenzhen Judy XU (中国)
- TEE - Paris branch Olivier MAGRO (フランス)
- TDK (Shanghai) International Trading Co., Ltd. Shimmer SHAO (中国)
- TDK (Malaysia) Sdn. Bhd. Tuan ROHISHAM (マレーシア)
- TDK Singapore (Pte) Ltd. Vanessa KNG (シンガポール)
- TDK Hong Kong Co., Ltd. Vina LAM (Kar Yee LAM) (香港)
- TDK (Suzhou) Co., Ltd. Yu Hong LU (中国)
- TDK Taiwan Corporation Yung-Hsien YEH (台湾)

真のグローバル化を目指したIMD研修

未来のリーダーを育てるIMD研修。毎年日本各地のTDKグループ拠点やゆかりの地を会場に、約1週間にわたる合宿研修が行われています。

TDK創成期からの拠点である、秋田県にかほ市も今回の会場の一つ。さわやかな秋晴れの日、中国やアメリカ、マレーシア、ドイツ、フランスなどさまざまな国と地域からTDKグループ現地法人の幹部候補たち17名が集まりました。

各国のリーダーがCSRを考える

IMD研修3日目となるこの日のテーマは「CSR」。社会的責任は、これからの企業経営を考えるときに欠かせないテーマです。各拠点の未来のリーダーとなる従業員が、TDKの社会的責任について理解を深めることによって、将来、各拠点の先頭に立って世界中で各地の社会環境の動向やステークホルダーのニーズを捉えたCSR活動を推進し、企業経営に組み込んでいってもらうことを目指しています。

プログラムの冒頭には、CSR推進室の担当者から「TDKにおけるCSRの考え方」の説明があり、「創造によって文化、産業に貢献する」という社是の実践と企業倫理の徹底が基本にあること、また、CSR観点での重要な活動項目として4つのテーマを定めていることを共有しました。

次に、世界のCSRの現状を学ぶべく、First Penguin社の設立者で社会的責任推進・人材育成コンサルタントの黄麗容氏によるレクチャーを実施。地域ごとに異なる社会課題からCSRの考え方が生まれてきたため、ヨーロッパ、アジア、アメリカではCSRで重視されるテーマがそれぞれ違うことや、逼迫する水・エネルギー資源など地球環境問題の現状についての話に、参加者は真剣に耳を傾けていました。また近年、企業は売上規模の増大により影響力が増し、それに伴って企業の責任や社会からの期待が高まっていることにも関心が寄せられました。

黄氏が強調したのは、CSRの目的は持続可能な成長を遂げるためであること、また、CSRに取り組む意義には、リスク回避とチャンス獲得の両面があり、さまざまな立場のステークホルダーの要望に応えることで、成長のチャンスが生まれるということ。そしてCSRを特別なもの

と考えるのではなく、日々のマネジメントに組み込むことが大きなポイントであるという話には、一人ひとりが毎日の業務でCSRを意識することの重要性をあらためて気付かされたようでした。

ステークホルダーはTDKに何を期待するのか

それでは、さまざまな立場のステークホルダーは、TDKに何を求めているのでしょうか。それぞれの立場に立って自社を見つめ直すことも、この研修の狙いでした。

まず、9つの国と地域から集まった17名の参加者は、「お客様」「取引先」「株主・投資家」「地域社会」「従業員」の5つのグループに分かれ、それぞれのステークホルダーになったつもりでTDKに対する期待・要望を出し合いました。国や地域ごとに課題となっている事柄が異なるため、TDKに期待することも自ずと多様になります。メンバーの地域の状況を共有しながら議論が進みました。

要望が出揃ったところで、その要望にTDKはどのようにして応えていくべきかを考え、それぞれのステークホルダーとの理想的な関係性、目指すべき姿を描きました。

IMD研修 (International Management Development Seminar)

人材の真のグローバル化、国を超えた連携の強化を目的として1997年から16回にわたりIMD研修を実施しています。生産・販売ともに8割以上を海外が占め、海外を主な市場とするTDKグループにとって、グローバルな連携

は競争力の要となるものです。この研修では、講義やワークショップを通じて、企業理念をより深く理解すること、視野を拡大すること、経営的な視点を養い中長期戦略思考を研鑽すること、そしてグローバルな人的ネットワーク

を築くことを目指しています。これまでに16カ国247名に上る従業員が参加し、修了者から現地法人の社長を輩出するなど、TDKグループの世界での成長をリードする人材育成において重要な役割を果たしています。

2 人材の育成

ステークホルダーとの理想的な関係性

およそ1時間にわたるグループディスカッションを終えて、全体発表ではユニークなキーワードや意欲的な目標が発表されました。未来の各拠点のリーダーとなる参加者が、ステークホルダーの立場になってTDKとの理想的な関係性を思い描いたことは、今後TDKが世界で事業を成長させていく上で大きな糧となるに違いありません。以下に、各グループでの議論内容をご紹介します。

お客様

お客様の要望は、労働環境や安全面、人権保護などの行動規範から環境問題への対応までさまざまです。これに応えるためには、革新的で高品質な製品を生み出し、低価格で提供することが必要です。また、地域の法律や文化を尊重して工場を新設し、地域の雇用を創出することも社会的責任の一環です。今後はイノベーションや環境配慮をリードしていくことによって、「イノベティブ（革新的）カンパニー」「グリーン（環境にやさしい）カンパニー」「ハイクオリティ（高品質）カンパニー」としてお客様に認識されるようになるのが理想的ではないでしょうか。



取引先

取引先にとって、TDKの価値観や要求は重要な情報です。TDKは明確なCSR方針を示した上で、取引先に対して研修を行う必要があります。加えて、取引先の活動を定期的に測定・評価し、結果をフィードバックすることも期待されます。また、取引先とTDKが長期的に共に発展するwin-winの関係を期待しているはずで、多岐にわたる事業分野でTDKと取引先の技術・ノウハウがコラボレーションすることで、さまざまな新しい可能性が生まれることが期待できるでしょう。さらにこれを通じてよりよいパートナーシップを築いていきたいと考えます。



株主・投資家

損失につながる大きな問題を起こさないことが、株主・投資家が第一に求めることでしよう。CSRの推進はリスクの削減につながります。また社会の声に敏感になり、モラルの範囲で事前に対処することが企業イメージを守ることにつながります。一方、社会課題の解決に取り組むことは成長のチャンスでもあり、将来の事業展開にもつながる可能性があります。「将来の社会ニーズに沿ったソリューションを提供することで、持続的に成長できる」というTDKのビジョンについて、株主・投資家から信頼を得ているという姿が理想的ではないかと思えます。



地域社会

地域社会は、ルールの遵守のほか、地域にプラスとなる取り組みを求めています。環境汚染を防ぐためには、資源を効率的に利用すべきです。地域行政と良好な関係を保ち、地域の人々に働きがいのある仕事を提供することも必要です。地域のサプライヤーを積極的に採用すれば、地域の活性化につながるでしょう。社会の一員として社会活動を推進していくことも大切です。地域社会との関係としては、TDKブランドが地域に浸透し、質の高い雇用を地域に提供している、また革新的なグリーン技術で環境負荷低減に貢献している状態が理想的ではないでしょうか。



従業員

会社は実質的で一貫性のあるCSRの方針を持ち、これをすべての従業員が認識することが大切です。そして具体的な行動にしていけるためには、果たすべき責任を明確にし、優先順位をつける必要があります。また従業員は、会社とともに成長しているという実感をもちたいと願っています。会社から大切にされていると感じられれば、働きがいが増します。また、従業員同士の交流の場を設けたり、従業員の満足度を常に把握しておくことも必要です。CSRの推進により平等で幸せな職場をつくり、お互いを大切にする姿が会社と従業員の理想的な関係性だと考えます。



TDKを支える世界のリーダー

IMD研修での学びを活かし組織力を引き出すグローバルリーダーへ

TDK (Shanghai) International Trading Co., Ltd. Sales, IC Project Leader (Manager)
Shimmer SHAO



上海の営業部門で営業リーダーとして、IC（集積回路）連携部門の責任者を務めています。中国国内に拠点を置く主要ICメーカーにTDKグループの製品を紹介し、その販売チャンスを広げるために、海外のIC事業部署のメンバーとも協力して、設計効率の改善や販売サポート活動の強化を図っています。

現在、入社7年目ですが、最初に自分が大きく成長できたと感じたのは、企画およびマーケティング部門で仕事をして最初の5年間です。周囲のスタッフのサポートも受けながら、顧客向けの製品セミナーを90回以上実施するなどの成果をあげることができました。日本本社営業部のGM特別賞を受賞できたことも、非常に励みになりました。

また、2年前からは中国におけるIC提携部門の責任者も任せていただいています。自分自身が職務を果たすだけでなく、グループメンバーを指導し、それぞれの目標達成に導くためには、単なるマネジメントに留まらない、幅広い配慮が必要です。

当初は迷いもありましたが、同僚や上司に助けられ、ここまでなんとか困難を乗り切ることができました。今では、自分がリーダーとしてよい仕事をし、自分のノウハウを共有することが、周囲に良い影響を与えると実感していますし、非常にやりがいを感じています。

さらに、大きな転機になったのは、2012年にIMD研修に参加する機会を得たことです。この研修に参加することは、入社以来の目標の一つでもありました。

実際に、研修でのワークショップやディスカッションでは、本当に多くのことを学ぶことができました。今までの仕事を見直すよい機会になったとともに、自分のマネジメントスキルについても新たな発見を得ることができたと思います。研修を通じて知り合った世界中の同僚たちとのネットワークも、大きな力になっていますね。

今後、さらにこうした国境を越えた交流の場が広がって、各拠点同士の連携を強化していくことができればよいと思います。グループ全体としてシナジー効果をより一層発揮していくためにも、文化や考え方が異なる中での接点を追求していきけるような体制づくりが求められているのではないのでしょうか。

昇給や昇進がモチベーションを高めてくれることはもちろんですが、仕事で達成感を得るためには、上司や同僚から信頼されていると感じられることも重要です。たとえば、現在の部署に配属されたとき、中国におけるIC提携事業はようやく始まったばかりで、新たに営業チームを立ち上げ、取引先を開拓していくのは、私自身にとっても大きな挑戦でした。それを乗り越え、仕事の幅を大きく広げることができたのは、上司が私を信頼して仕事を任せてくれたことが大きかったと思います。

中国は、TDKにとって非常に重要なマーケットです。そこで販売を拡大し、成功を収めるために、私自身もベストを尽くしたい。今後、上級幹部職に現地採用者や女性が登用されることが、これからますます増えることと思いますので、そこにもチャレンジしていきたいと考えています。

2 人材の育成

2012年度活動報告

一人ひとりの能力を、 最大限に引き出せる環境づくり

TDKを支える「人」。一人ひとりが情報に対して豊かな感受性を持ち、社会の動きのどんな小さな兆しも見過ごさない。そして生涯学び続ける姿勢を持つ。そのような人材の育成への決意を管理本部 人事教育グループの矢頭潔が語りました。

学び続け、挑戦し続ける人材の育成

会社の発展の源泉は「人材の育成」にある――。その考え方が、TDKの人材育成の原点です。従業員一人ひとりの価値を最大限に活かすこと、それぞれが持つ能力を見極め、引き出していけるような環境をつくるのが、私たち人材開発部門の役割だと考えています。

そのために、各々の立場や状況に最も合った働きかけができるように、階層別研修、選抜型研修、各種自己啓発支援制度などを組み合わせて実施しています。ただし、同じ育成対象でも求められることや重要視すべきことは常に変化していくので、研修内容は毎年ゼロベースで見直しを行い、必要に応じて新しい内容に改定しています。

まず目指しているのは、従業員の間に「生涯にわたり新しいことに挑戦し続ける姿勢」を定着させること。新入社員からは、学生時代からの専門分野を活かして活躍したいという声をよく聞きますが、TDKは非常に幅広い領域にまたがって事業を展開する会社であり、一つの製品の中にも多様な領域の技術や知識が投入されています。「自分の専門はこれ」というこだわりにとらわれていては新しい発想が生まれず、自分の成長にもつながりません。

そこで今期は若手層を中心とした世代の学習習慣の定着を狙いとして、主事・主事補の育成制度を全面的に改定しました。職種にかかわらず、経理、マーケティング、語学、ロジカル・コミュニケーションなどビジネスの基本となるリテラシーの習得を昇格の推薦要件とすることで、分野にこだわらず新しい知識や技術を常に吸収し続ける姿勢を早いうちに身に付けてもらうのが狙いです。

この改定のもう一つの狙いに、上長に代表される従業員を預かる立場の人たちが、部下の育成や成長に深い関心を持ち、一人ひとりの個性や特長を活かした育成機会を意図的につくる風土を全社に定着させることがあります。そのため上長と協議の上、自ら「重点挑戦目標」を設定し、上長のOJTを受けながら、これをやりきること、部下の成長を促す仕組みを取り入れました。

また、近年の事業環境の激しい変化の兆しを見逃さず素早く対応するためには、情報に対する感受性を磨くことが重要です。常に関心を持って世の中を見る姿勢、変化に対応できるよう意識的に学ぶ姿勢を持つてほしいと思います。

一方、事業規模の拡大に伴い、仕事の分業化が進んだ結果、個人が業務プロセス全体の中でどのような役割を果たしているのかが見えにくくなってきています。今こそ「お客様に最適な価値を提供する」という最終目標を従業員全員が常に意識し、共有していくことが必要です。

そのためにも、今後は社内のコミュニケーションの質と量をより充実させていきたいですね。風通しがよく、いいたいこと、いうべきことをきちんといえる雰囲気さらに浸透させていくことは、企業がありたい姿を実現し、各人が能力を発揮して輝くことのできる職場環境の実現へと、必ずつながっていくと考えています。



TDK株式会社 管理本部 人事教育グループ 人材開発部 部長
矢頭 潔

モノづくり改革を推進する 人材の育成

製造部門における強力なリーダーを育成するため、TDKモノづくり伝承塾を2010年より開講しています。TDKのモノづくりの原点を再認識し、モノづくり全体を俯瞰してプロセスを改革できることを目標に研鑽を進めています。修了者には後進を指導・育成し、TDKのモノづくりを伝承していくことが期待されています。受講者からは「視点が変わった」「全体最適を強く意識するようになった」との感想が寄せられるなど、受講による意識変化が現れています。

モノづくり伝承塾参加延べ人数（過去累計）

81名



人権尊重とダイバーシティの推進

TDKは「TDK企業倫理綱領」の中で人権の尊重と差別の禁止に関する項目を定めています。

具体的な人権尊重・機会均等への取り組みとしては、従業員への啓発教育の実施、ヘルプライン等の専用相談窓口の設置、育児・介護に関する諸制度（育児休業制度、介護休業制度、短時間勤務制度等）を整備しています。

これらの取り組みをさらに進化させ、多様な人材を登用・活用するための新たな取り組みとして、2007年10月から「ダイバーシティ・アクション推進プラン」を実施。各部門にダイバーシティ推進分科会を設置し、女性従業員や定年退職者等の活用に向けた全社運動を展開しています。

育児休業
取得者数

13名

育児休業取得後の
復職率

100%



グローバル人材の育成

TDKでは、グローバル人材育成の一環として、以下の研修を実施しています。

異文化コミュニケーション研修

ビジネスフィールドがグローバルになった今日、従業員全員に必要なスキルとなりつつある異文化コミュニケーション能力を高めることを目的に、TDKでは、e-ラーニングを中心とした語学教育支援を強化しているほか、異文化コミュニケーション研修を地域別に増強して、グローバル・ビジネス推進能力の向上に努めています。

IMD研修 (International Management Development Seminar)

TDKグループ人材の真のグローバル化、国を超えた連携の強化を主目的として、IMD研修を実施しています。対象は

TDKグループ海外現地法人およびTDK（日本）のマネジャークラスです。

1997年より16回開催し、16カ国247名が参加しました。IMD修了者の中には現地法人社長となったケースもあります。

海外トレーニー制度

今後のさらなるグローバル・ビジネスの拡大を見据え、海外トレーニー制度を2010年に制度化しました。

「異文化の理解とその活用」「グローバルビジネス能力の体得」「人的ネットワーク構築」を目的として、若年層を対象に、海外の現地法人への1年間の派遣を計画的に実施しています。また、日本から海外へのトレーニー派遣だけでなく、海外から日本への派遣も行われており、今後は双方向のトレーニーを増やしていく計画です。

異文化コミュニケーション研修
参加延べ人数（過去累計）

261名

IMD研修参加
延べ人数（過去累計）

247名

双方向トレーニー人数
（過去累計）

11名