



人材の育成

TDKでは、従業員を「社是の実現のための最も重要な財産の一つ」として捉えています。「企業の永遠の繁栄の源泉は人の育成にある」という考えにのっとり、従業員一人ひとりが個人として尊重され、それぞれの能力や可能性を自律的かつ最大限に伸ばすことが重要と考えており、重要な活動項目の一つに定めています。

モノづくり伝承塾
参加者数
(過去累計)

95名

TDKでは2010年より、次代の経営幹部や工場長育成の一端を担う研修プログラム「モノづくり伝承塾」を開講しています。この研修は、モノづくり全体の工程を見据えて全体最適を考えることのできる「モノづくりリーダー」を育成しています。TDKの「モノづくり精神」を次代に伝えていくことを目標に掲げ、自分で考え、実行し、学ぶという「自修自得」の精神を基本とする多彩なプログラムを展開しています。

異文化コミュニケーション研修
参加者数
(過去累計)

426名

ビジネスフィールドがグローバルになった今日、異文化コミュニケーション能力は海外赴任者などの特定の人だけではなく、従業員全員に必要なスキルとなりつつあります。TDKでは、e-ラーニングを中心とした語学教育の支援強化のほか、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能力の向上に努めています。

IMD 研修
参加者数
(過去累計)

285名

人材の真のグローバル化、グループ内での国を越えた連携の強化を目的として、世界各地のTDKグループ現地法人幹部候補生を対象としたIMD 研修を、1997年から実施しています。毎回約1週間にわたる合宿研修のスタイルで、講義やワークショップを通じて、参加者がTDKの企業理念をより深く理解し、広い視野と経営的な視点を身につけること、そして、グローバルな人的ネットワークを築くことなどを目標としています。すでに修了者からは現地法人の社長も輩出されており、TDKグループの人材育成において重要な役割を担っています。

海外トレーニー
参加者数
(過去累計)

19名

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

- 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、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います。



グローバル人事部

人材という資産を 最大限に活かし、 グローバル化推進の原動力へ

TDK株式会社
戦略本部 人事教育グループ
グローバル人事部 部長

Andreas Keller

TDKグループが目指す「真のグローバル化推進」のための
人材育成・活用について、グローバル人事部の部長である
Kellerが2014年度を振り返り、今後に向けた抱負を語りました。



グループ全体での人材活用を最適化する ——2014年度の総括

TDKグループでは、2013年9月にグローバル人事部署を
発足して以後、日本、欧州、中国、アセアン諸国、韓国、米国へ
とその活動範囲を広げてきました。欧州14カ国においては、
EPCOSの営業活動を統合し、TDKグループとして足
並みを揃えた再スタートを切ることにもなりました。

人材育成の観点からは、2014年度は教育ツールやプロ
グラムの共通化に努めてきました。欧州、米国、アセアン諸
国ではすでに多くの事業所や子会社でこうした基盤整備が
進んでおり、今後に向けて中国や日本でも導入を検討して
います。従業員教育のグローバル化は、グループのシナジー
を最大化し、優れた取り組み事例を全社で共有していくこ
とにつながります。さらに、海外拠点への人材派遣・研修プ
ログラムである「海外トレーニー制度」でも、狙いどおりの
成果を上げています。

一方、全社的な人材管理システムの構築にも注力しました。
その最終的な目標は、グループの人材配置における透明性を
向上させ、適材適所の人材を見出し、活かすことにあります。

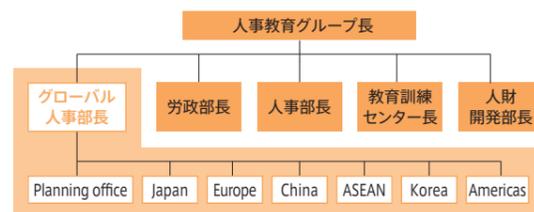
そのほか、従業員の意識を高める営業インセンティブ策
を展開するなど、グループ全体での人材活用を最適化する
さまざまな施策を推進してきました。

真にグローバルな優良企業を目指して ——2015年度への抱負

「人材はTDKグループの最大の資産」との認識を強め、
2015年度も引き続き、持続可能な成長を目指した人材活
用に取り組んでいきます。TDKがイノベーションを創出し
続けるためには、従業員一人ひとりのポテンシャルを引き
出していけるような環境の整備と、異なる文化や多様なス
キルを持つ従業員が「ONE TDK」として結束することが重
要になります。

グループ会社間のクロストレーニー制度や、グローバル
ベースの教育プログラムによる人材の交流は、シナジーを
生み、「ONE TDK」の精神を確かなものとして共有してい
くために極めて重要です。世界に広がるグループの連携強
化によって、すべての人材を最大限に活かし切り、真のグ
ローバル化推進の原動力としていきます。

● グローバル人事部 組織図



※2015年4月1日現在

人材育成

◎海外トレーニー制度

TDKでは、今後のさらなるグローバル展開を見据え、海外トレーニー制度を整備しています。
異文化理解や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に、赴任先でのビジネス文化を学ぶとともに
TDK製品の可能性を探るために、世界各国の拠点間で計画的なトレーニー派遣を行います。

(赴任前の所属) TDK株式会社
電子部品営業本部日本営業統括部
東日本営業2部
(赴任後の所属) TDK UK Limited
吉川 千晶



世界で通用する コミュニケーション力を磨きたい

海外との複雑なコミュニケーションが難しいことを自
分の課題と感じ、海外トレーニー制度の利用を希望しま
した。現在は英国のTDK UK Limitedの営業部門に所属
しています。

日々、現地のメンバーとともにお客様を訪ねて営業活
動を行う中、お客様の興味や疑問、懸念点がどこにあるか
を言葉や表情から読み取るよう心掛けています。会話自
体は理解できても、そこに込められたニュアンスが分か
らないことがまだまだあり、ミーティング後に同僚に確
認をとるなど地道な努力を重ねています。

多様性を許容・尊重し、異なるバックグラウンドの人々
と一から人間関係を構築することができたのは、貴重な
経験だと感じています。そこで学んだものを派遣終了後
も業務の中に活かし、各国のお客様や同僚たちとの深い
コミュニケーションに役立てていきたいと思っています。

(受け入れ側)
TDK UK Limited
Managing Director
Matthew Cotton



グローバル市場に挑む人材育成のために

受け入れ側として、個々のトレーニーにいかにか適切な仕
事を与えるかは常に意識する点です。トレーニーたちは派
遣先国のビジネス文化に漬かり、やりがいのある仕事を
成し遂げてこそ、その経験を価値あるものとして今後
活かしていくことができます。現場に身を置き、お客様と
のコミュニケーションなどにも実際に参加することで、語
学力も著しく向上します。

海外トレーニー制度は、私たち受け入れ側にとっても
意義が大きく、TDKグループの活動圏の広さへの理解を
深める機会となります。異文化圏から迎えた新しいメン
バーに最初は戸惑うことがあっても、すぐに皆が同じグ
ループの一員で、共通の目標に向かって仕事をしている
という一体感を得られます。将来グローバル市場に挑ん
でいく人材を養成するこの制度は、グループ全体に大き
な利益をもたらすものと考えています。

◎採用活動における取り組み

「創造」に挑む人材を広く求め、共に成長を目指します

2015年、TDKが新たに行動指針として掲げ
た「お客様視点」「挑戦」「成長」「多様性の尊
重」は、採用においても当社が求める人材像に
重なるものです。事業環境の変化が激しい中、
今本当に必要とされているものを見極める
「お客様視点」、困難にぶつかっても諦めず「挑
戦」していく勇気、それを通して自分自身も
「成長」させていく姿勢を持った人材こそが
TDKの未来を支えます。また、売上高比率も
従業員比率も海外が約9割という中、TDKが
真のグローバル企業として発展を続けていく

には「多様性の尊重」が欠かせません。性別・
国籍・宗教・信条などによらず優秀な人材を
広く求め、その違いを力に変えていきます。

新入社員、中途社員を問わず「TDKは、真
摯に声を上げればやりたい仕事を任せてく
れる会社」という声が聞かれます。TDKには創
業当時からそういったDNAがあり、社風が根
付いているのです。今後も「創造」に挑む従
業員を支えるため、さまざまな仕組みや教育
の改革などに取り組んでまいります。



TDK株式会社
戦略本部 人事教育グループ
人財開発部 部長
大竹 孝

多様性の尊重

◎勉強会の実施 「成長戦略としての 多様性の尊重」を考える

約9割の海外従業員比率を持つグローバル企業として、TDKの喫緊の課題となるのが、人材の多様性をいかに強みに変えていくか。新たに策定した行動指針においても「多様性の尊重」を重視する中、2015年4月、TDKでは有識者を迎え、多様性の尊重について本質への理解を深める勉強会を開催しました。

勉強会では、多様な人材活用などについてコンサルティング支援を行うアパシオナータ代表のパク・スックチャ氏に講演をいただいたのち、6名のTDK出席者を交えたディスカッ

ションを実施。「TDKが多様性をどう定義し、どこに重点を置くかを明確にすべき」「実践を通して絶えず考え、必要な見直しを進めることが大切」などの声が上がりました。特に、「ただ単純に多様な人材が集まればよいのではなく、異なる意見や価値観を活かし成果につなげていくための評価軸を明確にする」という点では議論が活発化。パク氏からも「多様性を尊重することが重要なのは、それが組織の成果を向上させるものであるからこそ」という大前提が強調されました。

実施日：2015年4月17日



■パク氏の主な意見・提言

アパシオナータ代表
パク・スックチャ氏



「違い」を活かし、市場での競争力強化へ

一般に「多様性の尊重」といえば女性や海外人材の活用ばかりが目立がちですが、まったく同じ属性の人間が存在しない以上、「人が2人以上いれば多様性」であり、自分事として捉えていくことが非常に重要です。多様化推進のためには人事制度の整備などはもちろん、企業トップや管理職のリーダーシップのもと、全従業員が多様性を尊重する態度や行動をとる企業風土を醸成していかなければなりません。また、多様な人材すべてが組織活動に公平に参画し、能力を最大限に発揮することを目指す「ダイバーシティ&インクルージョン」の視点が不可欠です。

現在、グローバル化や人口構造の変化を

背景に、企業で働く人の層が多様化する一方で、顧客ニーズもまた多方向に広がり続けています。つまりは、「雇用」と「市場」の両面から多様性へのニーズが起きているということ。職場で多様性が適切に尊重されれば、異なる意見がぶつかり合う中で革新性や創造性が生まれます。そしてそれこそが、変化し続けるビジネス環境への対応を迅速にし、市場競争力を高める土台となります。多様化を推進する過程ではさまざまなあつれきや摩擦も予想されますが、そうしたコストを踏まえても多様性から組織が得るベネフィットは測り知れません。中長期視点に立ち、一步一步進めていくことが大切です。

■勉強会を受けて

人材の多様性を力に変え、企業価値の向上を目指します

企業のDNAである理念やビジョンを実現するためには、人材の多様性を尊重することが欠かせません。8万人以上のグループ従業員の多様性を尊重し、認め合う企業風土づくりと、その全員が一つの方向を向いて歩んでいけるような強いマネジメントが両輪で必要

であると再認識しました。一朝一夕にできることではありませんが、多様化し続ける市場ニーズに応えるため、多様な人材がそれぞれ最大限の能力を発揮することで、革新的な創造を生み出し続ける組織づくりに着実に取り組んでまいります。



TDK株式会社 常務執行役員 戦略本部長
齋藤 昇