

## 自社における重要性

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、「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、今後の中長期的な成長の源泉とする。

## ステークホルダーからの期待

従業員一人ひとりの差異や価値観などが尊重される制度や組織風土づくりとともに、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できる機会の提供や環境の整備。

# 2

CSR重要課題

## 人材の育成

重要  
テーマ

- グローバル人材の育成
- 多様性を尊重する企業風土の醸成

## 基本的な考え方

「人材の育成」は、「真のグローバル化推進」による成長に向け、基盤となる重要な課題と認識しています。有能な人材を見だし、その能力や可能性を引き出す環境整備とともに、人材の多様性を尊重し、認め合う企業風土づくりを展開します。こうした人材をしっかりとTDKグループに取り込む環境をグローバルな規模で整え、革新的な製品・サービスを生み出し続け、社会に貢献する企業であり続けます。

## 2016年度の総括と今後に向けて

TDKグループは行動指針の一つに「多様性の尊重」を掲げており、世界各地で活動を推進しています。日本においては、2016年4月より施行された女性活躍推進法に対して、「2018年に入社する新入社員のうち女性の割合を30%以上にする」など3つの行動計画を策定しました。

また、市場の急速な変化に対応するため、2017年4月より新たに設置した、人財・総務本部において、「真のグローバル化」を推進する上での「グローバル人材の育成」もさらなる強化を図っていきます。こうした取り組みがグループ一体で行えるよう、必要な情報基盤の整備も進めていきます。

# 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。

## 各地の「多様性」に関わる主な取り組み報告

重要テーマの一つである「多様性を尊重する企業風土の醸成」について、地域で異なるそれぞれの多様性を踏まえた取り組みを展開しています。ここでは、人事関連部署のマネジャーの声を通して2016年度の活動進捗状況を紹介します。



Japan



**女性採用の割合を大きく広げる**

日本の主要課題の一つである「女性の活躍」推進に向け、女性が働き続けられる環境整備とともに採用活動の強化を進めてきました。2016年度は、定期採用での女性採用の割合を25%に設定。結果は19%となり目標には届かなかったものの、直近5年間の実績13%から大きく前進しました。2017年度はさらに、30%の確保を目標に掲げて推進していきます。

人財・総務本部  
国内人材開発統括部  
労政部 部長  
**大竹 孝**



China



**多様性のある労働環境を重視**

中国で重視するのは、多様性のある労働環境です。多様な人材がともに働くことで、新しいアイデアが生まれ、互いに学び合いながら働ける環境が確立できると考えています。各営業チームは出身地もさまざまな多彩なメンバーから構成され、キャリア形成についても、年齢や国籍などのバックグラウンドに関わらず機会を提供しています。

EPCOS Greater China Sales  
Senior Director  
Human Resources  
**Yvonne Ha**



Thailand



**異なる宗教への理解を深める**

TDKタイでは、仏教徒が従業員の多くを占めることから、仏教の記念日に合わせてロウソクをとすといった催しを企画しています。その一方、イスラム教徒向けの祈祷室を用意するなど、仏教以外の宗教への配慮にも力を入れてきました。異なる宗教への理解がより深まるよう、従業員向けのワークショップも開催しています。

TDK (Thailand) Co., Ltd.  
Human Resources & General Affairs  
Department Manager  
**Watcharin Permgusol**



Israel



**「平等」を目指し障がい者雇用に注力**

「完全な平等の実現」を目標に、どんなバックグラウンドを持つ従業員も同じ「企業人」だと感じられる風土づくりを進めてきました。中でも近年は障がい者採用に力を入れており、障がいのある従業員の割合を全体の5%以上にするという目標を設定。外部支援団体とも協力しながら、障がい者の就労に必要な社内調整に尽力しています。

TDK-Lambda Ltd.  
Director  
**Ariel Yerushalmi**



America



**採用応募者の幅を広げ多様な人材を**

「性別や年齢、人種などの違いに関係なく、最も適性のある応募者を採用する」ことが、TDKアメリカにおける採用の基本方針です。そのため、できるだけ多様な応募者の中から採用者を選定できるよう努めています。2016年は、女性向けのキャリアフェアに参加するなど、多様性のある応募者の数を増やすための取り組みに力を入れました。

TDK Corporation of America  
Director & ECO  
Human Resources and  
General Affairs  
**Jon (Jay) Sebastian**



Germany



**多様性のある従業員の能力を引き出す**

TDKドイツには、年齢や性別、国籍や障がいの有無など多様なバックグラウンドを持つ従業員がいます。その誰もが偏見にさらされることなく働け、能力を活かせる機会を与えることが会社の役割です。採用や昇進に関しても、先入観にとらわれることなく、個人の能力・ポテンシャルのみを基準としています。

TDK Europe GmbH  
HR Manager  
**Stephanie Deml**