090-092／イコア 07.12.27 11:25 AM ページ 90

これまでのパラダイムを180度転換する新しい選抜教育のあり方

A－1セッション

「タカラトミー会社の飛躍に直結する『真・経営塾』」～3つの仕掛けのご紹介～

A－1セッションでは、株式会社タカラトミーの事例が紹介された。同社は、合併をきっかけに「真・経営塾」という経営に直結して結果を出すための選抜教育を実施している。今回、その具体的な仕掛けについて、同社人事部長の福元紀哉氏より、事例が報告された。

福元紀哉氏
株式会社タカラトミー
管理統括本部　人事部長

コーディネーター
重野辰也氏
株式会社イコアインキュベーション
代表取締役社長

「経営飛躍の10年」実現に向けて

当社は、1924年創業以来、様々な経営の変遷を経験してきました。

まず、プラスチック玩具のトップメーカーとしての「第一黄金期」、1986年のプラザ合意により経営危機に見舞われ、1996年まで国内、海外の工場を次々と閉鎖・売却していった「経営破壊の10年」、その後、店頭公開、東証２部上場・東証１部上場、タカラとの合併などを行った1997年～2006年までを「経営創造の10年」と位置づけています。

そして2007年からは、「経営飛躍の10年」のスタートとなります。これからの10年は、少子高齢化の加速、アマゾンや家電量販店など新チャネルの台頭等、環境が大きく変わっていきます。そうしたなかで、当社は、おもちゃ日本No.1の基盤を作り、おもちゃ世界No.1を目指していきます。それを実現するために、鍵となるのが人材の育成なのです。

これまでの経営塾と違う真・経営塾

当社では、以前にも経営塾を実施してきました。

経営塾１期は1997年です。当時目標としていた売上高1000億円を実現するには、50億円売る事業ユニットが20必要だ、そのためには20人のユニットリーダーの育成が必要だとスタートしたものです。塾生は課長職以上から経営3役が人選、平均年齢38歳というものでした。このときの塾生で、今はグループ会社の役員になっている者もいます。

経営塾2期は1999年、当時の売上は約800億で、連結売上高1500億円を目指していた時期です。このときもメイン講師は経営３役で、塾生は部長職以上から経営３役が人選、平均年齢は47歳でした。

そして経営塾３期を2005年に実施しましたが、月1回の塾を４回やったところで、タカラとの合併が発表され、その後は中止になってしまったという経緯があります。

こうした背景のもと、「経営飛躍の10年」を実現できる真のリーダーを育成しようと、過去の３回とはパラダイムを180度変えた形で2007年4月にスタートしたのが、真・経営塾です。

真・経営塾の３つの仕掛け

真・経営塾では、これまでの経営塾とは違う、３つの仕掛けがなされています。

① 公募制での人選

以前は経営3役からの指名でしたが、真・経営塾では本人のやる気を最優先にしました。応募者については、年齢、性別はもちろん、新卒・中途を問わず、さらにタカラトミーグループ会社に勤務する者ならパート・アルバイト含めて応募可能としました。選考は「『飛躍の10年』実現に向けて私のやりたいこと」という論文による選考です。

※ 本広告についての詳しい資料をご希望の方は、巻末資料請求サービスをご利用下さい。

当初はどの程度の応募があるか不安もありましたが、結果としてパートから部長まで、またグループ会社からの応募も含めてトータル64名の応募があり、最終的には一般職から部長職まで、25歳～45歳の人材21名が受講生となりました。

② 事業モードの運営

真・経営塾では、最終段階で経営者に具体的な事業や仕組みをプレゼンテーションします。そこで経営陣の賛同を得られたプロジェクトは、その実行に必要な体制を整備し、プロジェクトのリーダーにその組織のマネジメントを任せます。経営承認事業は2008年4月にスタートし、リーダーは事業部長に就任します。つまり、机上の学びではなく、完全に事業モードで運営していくということです。

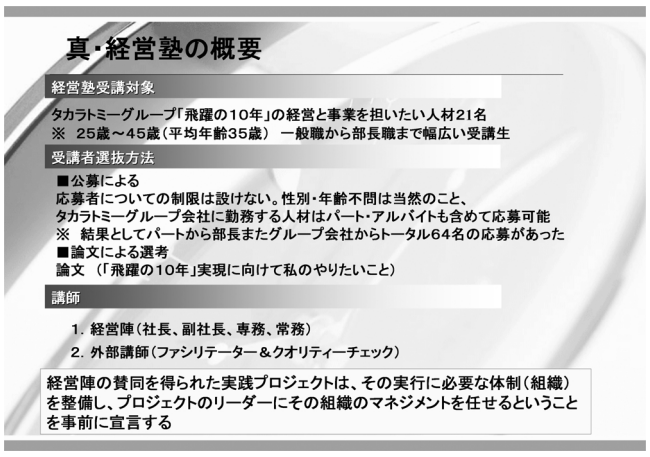
③ 経営トップのバックアップ

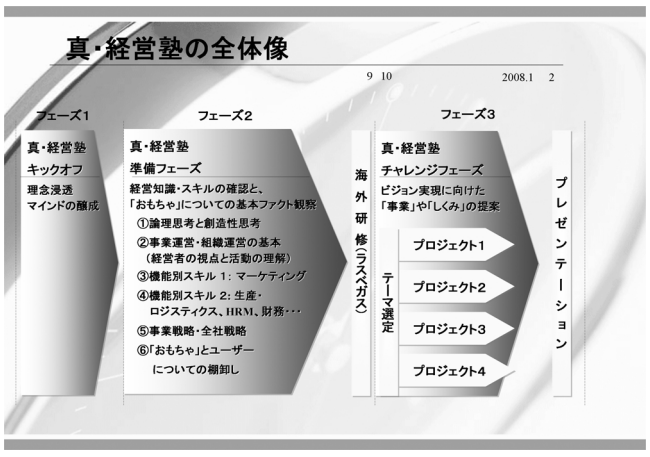
経営トップも真・経営塾に本気で取り組み、バックアップしてくれています。社長は国内にいれば、毎回必ず出席し、そこで塾生とディスカッションしたり、アドバイスしたりします。公募で集まった塾生の中には普段社長と話す機会のない者も多いですから、社長と話すだけでもモチベーションが上がると言う者も少なくありません。また、事業についての考え方をトップから直接学べる機会は、次世代のリーダー候補にとってとても貴重なものだと思います。

3つのフェーズと学びについて

真・経営塾の全体像は、大きく3つのフェーズに分けられます。

まず、キックオフであるフェーズ1は、理念の浸透、マインドの醸成を宿泊形式で行ないました。ここできちんとベクトルを合わせることが重要と考え、言葉一つとっても全員が納得し共有できるよう徹底して討議しました。例えば「あなたの夢は？」といった問いかけに対し、夢をテーマに1時間位は喋れるくらいでないと、経営陣とはディスカッションできませんので、徹底して掘り下げていきました。





次にフェーズ2は、経営知識・スキルの確認と、「おもちゃ」についての基本ファクト観察を行いました。期間は4月から8月まで、月に2日間です。ここでも言葉をあいまいにせず、その意味を徹底的に掘り下げることで、思考を深めていきました。例えば「優良な商品とは」「おもちゃとは」「戦略とは」といったテーマを、ディスカッションしながら言語化していきます。例えば、メンバー間で「戦略」という言葉の意味がかみ合っていなければ経営は成り立ちません。どういう意味で使っているのか、その定義は何か、必要な要素は何かなどを掘り下げていきました。徹底的に考え抜くことで、真剣に自分と向き合っていくことができました。

フェイズ3では、ビジョン実現に向けた事業や仕組みの提案を行います。プロジェクトチーム毎にテーマを選定し、プレゼンテーションを行います。現在、5つのテーマがありますから、5つのチーム、5人のリーダーが育ってきています。そして、各チームとも2008年2月に経営幹部へ最終プレゼンを行い、経営陣に認められれば、その後、事業化につなげていくことになります。

真・経営塾は、これまでの経営塾とは全く違うパラダイムや仕掛けの教育システムです。今後も継続して実施していくことで、「経営飛躍の10年」を実現する人材を育成していきたいと考えております。

※ 本広告についての詳しい資料をご希望の方は、巻末資料請求サービスをご利用下さい。

090-092／イコア 07.12.27 11:25 AM ページ 92

〔コーディネーターより〕真のリーダーを育成するプログラム

下図は「経営飛躍の10年」を実現できる真のリーダーに求められる要素を10項目に分類したものです。

まず公募式の論文で、①自己基盤がしっかりとしている人、②他者貢献の気持ちを持っている人、③志・思いを持った本気でやる気のある人を選び、経営層の参画で④経営理念・ビジョンへの共感を育み、事業モードの運営で、その他の６要素も含めて10の要素を磨いていき、一人ひとりリーダーとしての力が高まるように設計しました。

プログラム実施のプロセスの中で特に重要視したことは、以下の３つのことです。

Ⅰ.徹底的に考え抜く

プログラムは各自が考えたことを発表し討議するスタイルで展開していきます。その時にどんな言葉をどう使っていくかで、思考の深まり度合いや、そこからあらたな発想に結びつくかが決まっていきます。使う言葉に徹底してこだわり、以下の3点を何度も問い続けました。

a) 言葉の意味を全員が正しく理解して使う

b) ～の改善とか、～の醸成などの思考停止ワードを排除する

c) キーワードのみで解ったつもりにならず、フルセンテンスで考える

最初は戸惑う受講生もみられましたが、あいまいな言葉を使うことが如何に自分たちの思考を止めているかということに自分達で気づき、お互いに指摘しあうようになりました。

Ⅱ.常に顧客視点から発想する

長く同じ事業を担っている人ほど、過去の慣性に影響されます。主力商品でお客様のニーズを十分に掴んでいると思っていたものが、実際に調査したところ、これまで想定していた以外の年齢層が、違う遊び方をしている事実に受講生は大きな衝撃を受けていました。時代の変化、顧客の変化を実感し、顧客視点から考えることが如何に大事なのかを実感した瞬間でした。

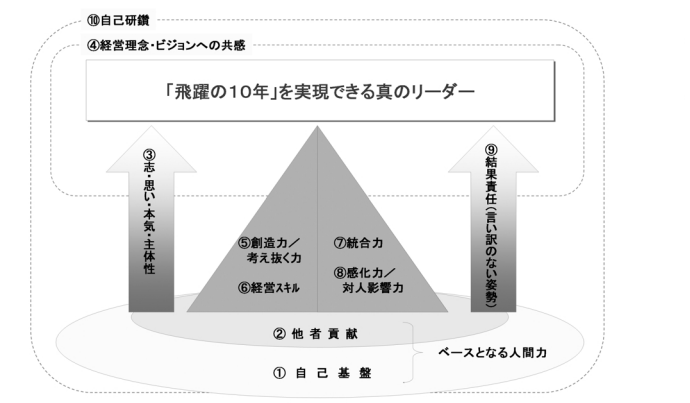
Ⅲ. 自分に真剣に向かい合い自問自答する

相手に真剣に向かい合わなければ、相手は動きません。如何に考え抜かれた戦略であっても論理的な正しさだけでは、人の心は動きません。リーダーには、人に真剣に向かい合い、人の心に働きかける態度が求められます。そこで、真・経営塾の中に、自ら考えたテーマに対して、「賛同者を３人以上集められなければ、そのテーマは没になりプロジェクトは発足しない」という条件を課しました。実際のところ、最初はなかなか賛同者が集まりませんでした。

受講生は、なぜ皆は自分の素晴らしい考えに賛同してくれないのか？ と思い悩むと同時に、自分自身の本当にやりたかったことは何なのか、その前提となる自己基盤（信念・価値観）は何なのか、本気でやりとげたいと思っているのか、そもそも何のためにやるのかなどの本質的なところについて自問自答していきました。

この自分自身と真剣に向かい合い自問自答する、このことこそ、真のリーダー育成に求められる最も重要なことだと私どもは考えています。そのプロセスの中でこそ、真のリーダーは成長していくと確信しています。私どもは今後もそういうプログラムを提供し続けたいと思います。

■「飛躍の10年」を実現できる真のリーダーの10要素



Copyright by e-CORE incubation Co.,Ltd. All rights reserved.

●お問い合わせ先
株式会社イコアインキュベーション
〒102-0074
東京都千代田区九段南3-9-14
九段南C&Mビル7F
TEL：03-5275-1751
FAX：03-5275-1752
E-Mail：info@ecore-i.co.jp
URL：http://www.ecore-i.co.jp

この記事は、2007年11月28日開催の「人材教育フォーラム2007」で発表された「人材開発事例発表と提案」をまとめたものです

※ 本広告についての詳しい資料をご希望の方は、巻末資料請求サービスをご利用下さい。