

経営組織(会社らしいシステムづくり)を考える

－ Empowerment に基づいたマネジメントとは－

林 明夫
株式会社開倫塾
代表取締役社長
マニー株式会社
社外取締役
経済同友会(東京)幹事

1. はじめに

(1) 「企業がシステム力をもつ」とは

技術者、即ち「スペシャリスト」たちがその企業で多数育成され、確保され、分業できること。

① 「スペシャリスト」とは「プロフェッショナル・エキスパート(Professional Expert)」のこと

・「プロフェッショナル(Professional)」は、プロフェス(profess)という名詞の形容詞化。

〈原義〉皆の前で大声で宣言、公言する。

そうすると大勢の人がそうだとかなづいてくれる。そのような人。

・「エキスパート」

「エクス」は「特別な」

「パート」は「熟練者」

② 「スペシャリスト」の条件

(a) 「卓越」教えた人を上回る技術があること。

「リーダーシップ(敬服されている)」の状況があること。

(b) 「一番」できる範囲は狭くても、そのことは企業内でとびっきり抜きん出ており、更に全国水準でもA級であること。

(c) 「熟練」20年、少なくとも15年以上はかけて長期の蓄積があること。

↑
ここまでは優秀な職人でも同じ

(d) 「挑戦」新しい分野に対して勇敢に取り組んでいること。

(この点で職人とは異なるが、芸術家と同じ)

(e) 「開拓」経営(効率)数値を変化させられること。

(この点で芸術家とは異なる)

③ 「スペシャリスト」は、「システム」の分業の担当者。

④ 「システム」をもつ企業を育てるには

(a) 良質な人材を集める。

10年以上かかる

(b) それを技術者、すなわちスペシャリストに育てる。

20年以上かかる

(c) そうしたスペシャリストを何百人も揃える。

20年以上かかる

「幹部への教育」は、長期のカリキュラム(教育計画)。(合計 50 年以上かかる)

⑤ 株式の上場(企業としての社会的信用)は

・法人資産の蓄積(資本調達)のため。

・人材の蓄積のため。

(2) 企業の発達段階(例：小売業)

① **小型店**…「接客」と「改装」と「販売促進策」で、「売場販売効率(単位面積当たりの売上高)」をあげることがめざす。しかし、「商品」と「面積(店数)」とそれを支える「マンパワー」の方が変化しない限り、その数値は変化しない。

② **中型店**…「計数管理」と「士気高揚」で、「売場面積」を拡大しようとする。(数字と人について、企業としての自覚が生まれる)しかし、これだけでは短期対策に過ぎない。

③**大型店**(事業の拡大をモットーにする)

…「組織管理」と「労働条件」の向上に取り組む。その条件として、「労働生産性」とさその基盤としての「マンパワー」の重要性に気づく。「マンパワー」の質と量により、店数と年商額の急増をめざす。しかし、この段階では「改善」はあっても「改革」はない。

∴ある段階のところで停滞、自己満足に陥ることが多い。

④**システム志向企業**

熱心 { スペシャリストの育成「教育主義」
法人資産の蓄積「法人主義」 } で無限の可能性を狙い続ける。

20 歳代の人々にも直接教育費を支出

30 歳代には課題挑戦を許す。そのリスクを教育対策として甘受。

経営風土 社員の「積極的な人生」と「能力の向上」を願う。チャンスに満ちた職場環境づくりをめざす。

(3) 経営幹部の条件

①**問題意識** 会社は何をめざして努力を続けているのか、現在の重点政策課題は何かという軌道を理解。その軌道からそれつつある事象を「問題点」として発見できる。

* 経営政策についての認識がないと、問題点がわからない(観察能力欠如)。当然、解決策は間違った方向に行ってしまう。

②**計数知識** ビジネスは、「計数」に基づいて行われる。ビジネスで使われる経営計数は「経営効率」。数表を分析(原因を推定)、コントロール(統制)できる。

「コントロール(control)」とは、経営効率数値について目標と計画を一致させられること。

方法 {
・ 進行中の数字を確認
・ 「命令の変更」と「教育の追加」とによって
・ 作業(仕事)の内容を変更し
・ 計画通りの目標数値を達成する。

③**報酬観念** どのような仕事をいかに成し遂げたかへの対価が報酬。月給や手当は、職場に存在したことへの対価(存在給)ではない。

④**基本的な技術技能** 現場作業が完全にでき、熟達している。作業の「段取り」「プランニング」「指導」ができる。〈現場は「段取り八分」〉
現場にいないこと、そこで学ぶことを、軽視したり軽蔑することは厳禁。スローガンを口で言う人にならないこと。

⑤**結果(成果)主義** ビジネスは結果、成果(予め決められた目標に到達すること)のみで評価される。

「いかに熱心に」「まじめに」行動したかどうかという「動機」だけで、賞賛あるいは叱責してはならない。

職名ないし社内の身分呼称という肩書きに執着してはならない。

とにかく会社毎日通勤すればよい、大過のないことがモットーのサラリーマン根性では……。

但し、健康な状態(心も身体も)で就業時間前に職場に到着し、少なくとも定時まで勤務できなければ、幹部は務まらない。

・ 「自律(self-control)」による健康(心と身体)が求められる。

〔 ・ 早寝、早起き、朝ご飯(十分な睡眠、バランスのよい食事)は不可欠。

・ 病気があったら、執念で病気と闘い、いくらかでもよくする。

・ 定期健康診断を受け、よくないところはすぐに治す。

・ 予防医学 新聞の健康欄を熟読する。「自覚」をもつことで、100 歳以上まで生きられる日本になった。これは幸せなこと。

- ⑥ **表現の正確さ** 確信のない表現を避ける「だいたい」「一応」「と私は思います」
道徳的傾向語を避ける「早く」「ちゃんと」「心を込めて」「どンドン」「だいでぶ」
- ⑦ **体系づくりを** システム(仕組み)を創造し、絶えず改善と改革を積み重ねる。トータルとしてまとまったしくみを考える。
* その場限りの思いつきをひねり出すのに熱心なのは……
- ⑧ **現場作業重視** 現場への出向 (to be temporarily transferred)
現場へ戻る (return to stores)
× 現場は肉体派・おいてけぼり組、本部事務職は知能系のエリート集団
× 現場のことをよく知らない幹部
○ 本部は現場へのサービス機関
- ⑨ **マネジメント能力** 数字と状態について目標を立てそれを達成できる能力。
× 未熟者が若年のまま大きな実質権限をもたされること
Empowerment(エンパワメント)とは、「能力強化」と「権限委譲」の2つの意味がある。
「能力強化」をした上で「権限を委譲」しないと、システム構築どころか、組織は崩壊、企業は倒産する。

2. 組織の原則

(1) 組織とは、「分業のしくみ」

「分業」とは、多数の人々が1つの目的を実現するために仕事を分担しあうこと。

- ・ 普通なら多数が集まれば「烏合の衆(からすのあつまりの意。大勢の人の規律、団結力のない寄せ集まり)」になってしまい、成員一人ひとりがそれぞれもっている力の総和よりもずっと少ない力しか発揮できないもの。それを逆に、成員一人ひとりの総和以上にものすごい力を創り出すのが組織づくり。
- ・ 個人では到底できそうもないことをやってのける人々の分担の仕方が組織論。
∴ 組織図がある、部長・課長といった肩書きの人が大勢いる、要求が厳しいといったこととは全く関係がない。
- ・ 経営政策どおりにビジネスが進行、つまりトップのやりたいことがどんどん実行できている企業は、よい組織づくりがあり、経営効率も高い水準にある。

「チームワーク」とは、一人ひとりが予め割り当てられた職位(ポジション)を完全に果たし続けている結果、他の人が手伝うことが不要。

分業のできるスペシャリストを1つの企業の中に多数、少なくとも数十人育て上げなければ、「分業のしくみ」つまり「組織」はでき上がらない。

(2) 報酬とは、職務を果たしたという行為に対する対価

∴ 予め「命令」によって具体的に示されている指定どおりのものであるとき、対価として報酬が出る。

「命令」とは、部下が報酬を入手するために上司が行う最初の手続き

「報告」とは、部下は「報告」をしてその承認を受けない限り、職務を果たしたことになるない。当然報酬も出ない。

∴ 部下が報告し、かつその承認を受けることは、職務の最終段階の手続きであり、職務の一部。

☆ 報告とは、職務を遂行したことを本人が証明する手続き。断じて、やってもやらなくてもよい、おまけのことではない。

〈報告書〉の絶対条件 { ・ 全項目完全記入
・ 期限内に到着

命令を出す上司には、事前の準備が要る。

- ① 部下のうちの誰に
- ② どの種類の作業(業務)を
- ③ どんな順序で
- ④ いつ出すのか
- ⑤ 教育としての命令も → OJT

(3)「しくみ」とは、「システム」

そのようにする、考える、反応することになっているという「慣習」のこと。

英語では **systems** と複数形で表現。

- ・ 1つの部分システムは、他の多数の部分システムと複雑に関係しており、部分システム1個だけで機能するものではない。ある1つのシステムについての改善が行われても、他のシステムにとってはマイナスになることもある。全体として見れば(トータル・システムからは)改悪になることもある。システム改善はつねに、「トータル・システム」としての立場からO.K.か否かを判定する仕組みが必要。
- ・ 特に、小売業、サービス業は、やり始めたからには底のない無限にやった方がよい仕事が多い。これを徹底しようとすれば、人件費コストをいくらかけてもかけきれない。→必要な作業(仕事)だけに絞り、完全に実現不可欠な最大の任務だけは徹底的に果たすことに専念。

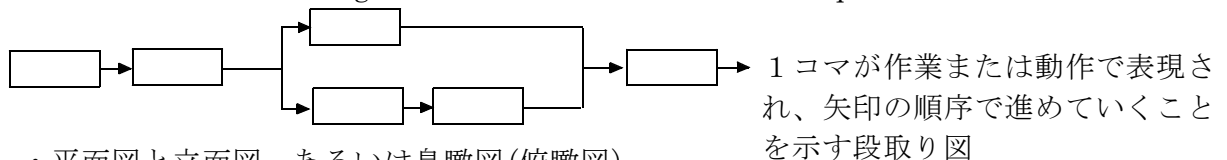
(4)マニュアルとは

①作業の手順を指示する書類

- ・ 一定の段階までの絶対的な条件・方法を示すもので、そのあとはマニュアルの範囲内でいくらでも能力を向上させていける。
- ・ カメラ、自動車の操作マニュアルと同じ。操作する人はマニュアル通り動かす。それでも、使用する能力は一人ひとり全く異なるのが実際。
- ・ 「マニュアルが人間をだめにする」のではない。使い勝手が悪いマニュアルであれば、それはマニュアルの内容が間違っている。「マニュアル」とはいえない代物。
- ・ マニュアルは、果たすべき職務を具体的に明示するもの。従って、そこに書かれたことを完全に遂行できるか否かは、本人の職務遂行能力を示すバロメーター。自己育成のカリキュラムがマニュアル。マニュアル体系は、教育の单元体系。
* マニュアル作成担当者は、そのつもりでマニュアルをつくるべし。

②マニュアルの表現の原則

- (a) だれにでもわかりやすい(特別な知識や体験がなくても)決め方。
- (b) 他の解釈ができない、他にやりようがない(いろいろ考える余地がない)決め方。
- (c) ・ パート図 (PERT Program Evaluation & Review Techniques)



- ・ 平面図と立面図、あるいは鳥瞰図(俯瞰図)
- ・ 姿勢や手つきの劇画

- (d) 数字は i) 標準 ii) 目安 iii) 最大値
 iv) 最小値 v) 目標値 vi) 平均値
 vii) 誤差の限界 (またはバラツキの範囲)

- (e) 1 ページごとに見出しをつける。いくつかのページをグループに分ける。体系としてのフォームを統一、とじこみ式で変更を可能にする。

③マニュアル作成の手順

- (a) 担当者 i) 業務システム室長
 - ・ マニュアルづくりプロジェクトの中心
 - ・ 現場調査と現場実験の指揮者
 - ・ 作業のまとめ役
- ii) 「改革中核サークル」が「タスク・フォース」となる。

改革中核サークル

- 理論武装のための自主研究会
- 月に1～2回、読書会、セミナー報告とその討論会、休日利用のベンチマーキング
- 27～36歳間の精鋭候補職場横断的研究会

タスク・フォース

- ・短期集中型の人海戦術的実行部隊
- ・プロジェクト委員会の下請機関
- ・観察、分析、判断担当
- ・調査と実験
- ・長は、プロジェクト委員会の幹事
- ・職務ごとに社内のベストメンバー
- 半日型、1日型、2日間～3日間型、1週間型
- ・旅費、食費、宿泊費、コピー代、通信費を惜しまない

iii) Head、またはそれに準ずる人をモデルに。

(b) 要領 i) Head の動作や作業を観察

ii) タスク・フォースが一举に草案をつくる

iii) 実験する(未熟練者に口頭で説明しないで、マニュアルだけでさせてみる)

iv) 実験中に上記項目を繰り返して、草案を修正し続ける

v) そのあとで別の2か所で再実験

vi) それでうまくいくときのみ、制度として周知徹底→まず OFF JT 集合教育、
ついで個別 OJT)

vii) そのあとで、練習期間を示して全面実行へ

viii) 1～2週間後から、モニタリング担当の「(臨時に選任された)インスペクター」
がガイダンスに巡回

ix) その結果からマニュアルの再修正 ☆上記 i)～ix)を繰り返す

x) 年1回、実験店舗で修正実験を定期的に続ける

④マニュアルづくりのポイント

(a) 我が社が一番困っていること、まるっきりいい加減になっていること、機会損失の最大
のものから重点的にマニュアルづくりをすること。

(b) 課題を発見すること(競合比較や同業他社のベンチマーキングによる制度上の問題の推
定)。

(c) できない原因や理由を推定し、次に、現場で本当の事情について事実確定すること。

(d) 作業書類ごとにモデルとなりうる Head を見つけ、観察によりマニュアル原案を作るこ
と。

(e) そのマニュアル案で、実際に多数の実験をしてみることに。

(f) マニュアルの数は少しずつでも、完全徹底主義であること。

(g) 逆の例、悪い例をたくさん例示すること。

(h) 内容、特に努力の方向が間違っていないかについて、スタッフの側から監査すること。

(i) 改訂の頻度が多いこと。更に改訂の制度(周期)化。

どの職位がいつ修正するかを明記すること。

3. マネジメントの原則

(1) Management(マネジメント)とは、

数字と状態について目標を立て、それを達成すること。そのための努力のすべて。

・叱責することや、逆に激励することではなくて、作業内容(仕事の内容)を変えてしまうこ
と。

それによって目標を達成しようとする努力のこと。「方法の変更」のこと。

・結果としての数字を変えるためには、継続し続けなければならない。それには、楽に実行
できる仕組み、即ちよい習慣づけができていているということ。

∴ マネジメントの原動力は、方法の学習、更に経験の集積と科学的思考が必要。

以上のような学習の後、特定の人物にマネジメントすることを要求したり、期待したりでき
る。

数字で目標を表現することが大事。

数字で目標を掲げる場合、基本的には1つの数値だけで表現すること。

∴ある種類の数値が達成されても、他が異なる場合にはその成否の評価は様々に分かれてしまうため、目標数値はあくまで1種類であるべき。

それ以外は、「こういうルールを守ること」という最大値や最小値という枠、つまり制約条件をたくさんつけておけば、1つの目標数値でマネジメント上の目標設定が十分にできる。

(2) マネジメントの手順—マネジメントのためには、いかなる努力をすべきか—

企業の「企業文化レベル」、「よい習慣をつける努力」を推し進めること。

- ①目標を決める。
- ②方法について調査する。
- ③方法について実験を繰り返す。
- ④実験済みの方法をキマリとして決定する。
- ⑤そのキマリを教え続ける。
- ⑥作業(仕事をする人)はキマリ通り作業(仕事)をする。
- ⑦②に戻って繰り返す。
- ⑧継続する(状態が変わる→数字が変わる)。
- ⑨評価する。
- ⑩キマリを修正する。

方法とは、「キマリ」と「プランニング」のこと

- 「キマリ」には、「命令」もあり「規定」や「マニュアル」もある
- 「プランニング」とは、「計画すること」

・最も大切なことは「習慣づけすること」

よいキマリは、継続させてはじめて数字がよい方向に変わり、数値目標が達成できる。

目標が達成できるということは、数字が変わるという意味。

数字が変わるというのは、作業内容(仕事の仕方)が変わり、それが継続されたということ。

- 「叱責」と「激励」だけでは、目先一時的に作業内容(仕事の仕方)が変わっても継続できないことが多い。
- 「言われたときだけしばらくやる。あとはやらない」になりがち。

数字を変えたければ、作業内容(仕事の仕方)を変えなければならない。

作業(仕事)を変えるための手段は、「命令の変更」と「教育の追加」だけ。

(3) マネジメントの本質

- ①マネジメントを強化したいとき、めざすべき最後のゴールは経営効率の向上。
- ②「習慣＝しつづけとなった作業(仕事)の仕方」が変わり、「企業文化＝習慣」の変化することがマネジメントの本質。この変化があるときに、「マネジメントが強化」されたという。
- ③この成果を左右するのは、「キマリ通り」に「完全な作業(仕事)」をすることが繰り返されること。
- ④完全さが継続しないと、結果として数字がよい方向に変化しない。
- ⑤ある業績を上げたというときに、その人物が本当にマネジメント能力があり、よい習慣づけをすることで効率数値を変化させたとすれば、そのよい習慣は転勤後も残ることになる。

(4) マネジメントの展開

- ①目標となる「数字」を変えたければ、まず作業内容(仕事の仕方)を変えること。

「数字」を材料にして改善策を具体的に考え、部下に伝えること。

この数字は、目標期限前の現在進行中の数字

「このままで行けばこうなりそうだから」作業内容(仕事の仕方)を直ちに变更しよう。

②では、いかにして作業内容(仕事の仕方)を変更するのか。(2つしかない)

- ・「命令の変更」前に出していた命令を撤回して、新しい命令と入れ替える。
- ・「教育の追加」更に、知識と経験を新しく与える。

③あるべき形やキマリを決めても、作業内容(仕事の仕方)が変わらない原因。

- ・その作業(仕事)をするための十分な時間がなかったため。
- ・知識や経験が与えられていなかったため→「明確な方法を明示」
- ・「怠惰」や「忘却」を原因と考えないのが、マネジメントの考え方。

④変更された作業内容(仕事の仕方)は、継続されないと数字は変化しない。

継続する、繰り返して行うという状態が不可欠となる。

継続のための条件(「よい習慣づけ」「よい制度化」のために)

- ・ 楽にできること
(ゆっくりやっても能率がよければよい。
「急いでやれ!!」 急ぐことはストレスの対象。楽にできる状態でない。)
- ・ 正当な評価
職務を忠実に果たす人が素晴らしい。上司が、A級とみなし評価する。

⑤部下が職務を果たせないとき、作業命令(業務命令)を確実に実行できないとき、どう解決すべきか。

「考課」:「1つの作業命令(業務命令)を出して、その命令通りに実行できないときに、不足する知識と経験を見つけ出すこと。」

- ・「考課」は、直属の上司が部下に対して行う。作業命令(業務命令)の都度「考課」が行われることが望ましい。
- ・「考課」によって発見した不足する知識と経験を与えることを、「現場作業(業務)教育」という。

↳上司が「口下手だから、うまく部下を教育できない」という場合が多い。口下手だから上手に教育できないのではない。不足する知識と経験を見つけるという「考課能力」のないことが最大の原因。そのために、部下の不足分を補ってあげられない。

- ・なぜ上司は部下の考課ができないのか?

- ・上司本人が、部下の実行できないでいる作業(業務)そのものをまだマスターしていないため。
- ・「考課」ができるためには、自分自身が20歳代、30歳代に現場の作業(業務)を完全にマスターして成長していることが不可欠の条件。
これは、企業側の教育計画や組織開発計画の不備により発生した人材(人数)不足から員数のやりくりだけのために職務変更や配転があるため、必要なキャリアや経験を与えるためのものではない「やりくり配転」が原因。

- ・人間が、頭の中で知っていることややれる手持ちの時間は一定。

「何を優先してやるのか」「やり方がわかっているのか」、この2つにできないことの原因がある。これを明確にすることが、「考課」つまり「現場作業(業務)教育」のポイント。

- ・マネジメントの課題は、わが社がもっている人的資源をいかに発展させるか、一人ひとりの能力をどのように高めるか。
 - ・前提となるのは、正確な技術的知識。
 - ・上司は、正確な方法を部下に明示すること。
 - ・これがマネジメント展開の出発点。

(5) 部下としての業務の学び方ー「学習の3段階理論」(「理解」、「定着」、「応用」)を活用。

- ①「ノートブック」を1冊用意して、上司の指示はすべてメモし続けること。実を言えば、上司だけではなく顧客との会話のやりとりも業務上必要なことはすべて詳細にメモをとり続けること。電話をしながらもメモをとり続けること。よく分からなければ、礼を尽くして質問し、よく分かった状態、腑に落ちた状態、つまり「理解」できた状態にまでしておくこと。
- ②メモを記入した「ノートブック」は折りにふれて見直し、書いてある内容をすべて「暗記」すること、「定着」させること。つまり、何も見ないでスラスラ口をついて言えるまでにすること。何も見ないで正確に楷書で書けるまでにすること。簡単な計算式は、数字ごと何も見ないで条件反射で正確に言えるまでにすること。
- ③仕事場で、一度「理解」→「定着」した内容をどんどん「応用」つまり「活用」できるようにすること。
- ④1日1回は「ノートブック」を見直し、**reflection**(リフレクション、自省、省察、熟慮、熟考)すること。気がついたことがあれば、「朱書き」しておくこと。ビジネスマンとしての成長の記録となる。年に1回は過去の「ノートブック」を取り出して、心静かにゆっくり読み返すひと。

(6) リーダーシップ

- ①仕事をするとは、どこの国でもどの会社でも「美德」。
それは、形式は月給の対価であるにしても、社会通念としては「社会への貢献」という地味な努力が評価されている。
人間社会に対して、人間は一人ひとりが何らかの貢献をすることが生きることの神聖な内容であるという認識が、人々の気持ちの根底にはある。
横の分業こそが、本当の意味で社会集団を支える礎石。
- ②「リーダーシップ」とは、敬服される状態。
まわりの人々が、その人物の能力・識見・人格を尊敬し、その言う通りにやればうまくいくと信じてくれる状況にあること。まず部下から、次いで同僚から、更に先輩から、最後に上司から敬服されるに到ること。上司から、この部分については部下であるあなたに「任せるよ」と言ってもらえたとき「権限委譲」が行われる。
- ③能力と実力のない部下に「権限は委譲」できない。部下が、上司を追い抜く能力と実力をもったときのみ「権限委譲」はできる。上司は自分の能力のかなりをつかって、その部分については部下が自分と同等の力をもつまで「部下を教育」することが望まれる。そうしてはじめて、スペシャリストは大量に育成され、無限の組織開発ができる。

＜参照文献＞ 渥美俊一著「能力開発の原則」2005.8.20 実務教育出版刊 1,359 円
渥美俊一著「チェーンストアのマネジメント」2005.11.20 実務教育出版刊 1,800 円

4. おわりに

(1) 経営を学ぼうー経営的なものの考え方ー

- ①経営とは、「収入の範囲内で支出をすること」。
- ②企業としての社会的使命(mission, ミッション)が最も大事。＜「約束を守る」ことで信頼関係の樹立を＞
- ③法律違反をしないこと。コンプライアンス。企業の社会的責任。＜「品性」「徳性」＞
- ④ルールの中での自由競争。ルールの中でのプレイ。＜法律の勉強を!!＞
* 岩波文庫 アダム・スミス著「道徳感情論」「法学講義」「諸国民の富」
- ⑤そのためには、社員の能力強化、会社らしいシステムづくり。
- ⑥何よりも大事なものは、製品やサービスが顧客の問題解決になっていること。世の中のお役に立つこと。
(＊ 関心のある企業をいくつか見出し、case study し続けよう。)

(2) 企業は、世の中の変化に対応したものでなければ生き残りが許されない。

- ① そのために、世の中はどのように動いているのか、世界の動き、アジアの動き、日本の動き、地方の動き、同業他社の動き、異業種の動きを知る努力をし続けなければならない。
- ② また、我が社の強味、問題点を絶えず正確に認識し、強味は更に伸ばし、問題点は計画的にどんどん改善・改革し続けること。
- ③ 人材育成と R and D (Research and Development 研究開発) のしくみづくりで、国際競争力のある企業づくり、IT に完全武装された最先端企業づくりが不可欠。
(※「経済産業研究所」(www.rieti.go.jp) の H.P. で最先端の動きを知ろう)

(3) 社会で活躍するために

- ① 一に自分の健康(心の健康、身体健康)→ほっとできる居場所をつくる。栃木県は日帰り温泉が狙い目。毎週温泉でリフレッシュ。二に家族の健康(心の健康、身体健康)、三が仕事。
 - ② 職場から 20 分以内のところに住むこと。(長時間通勤はストレスの原因)
 - ③ 新聞は、1 日遅れでも 1 週間遅れでもよいから、ゆっくり読み、必要なものは切り抜く。
 - ④ 英字新聞(Herald Tribune か、Financial Times)を毎日読み続ける。
 - ・最大の取り組み課題は「英語」。読んで分からないことは、聞いても分からない。
 - ・質のよい英語に毎日触れるためには、英字新聞が一番。1 日に 1 つの記事でもよいから読み続けよう。
 - ⑤ 励まし合う仲間づくりを。勉強会、研究会に積極的に参加し、目を外にも向けよう。
 - ・大学院で取り組んだテーマは、「学会」に入り、一生研究し続けよう。
- (※ ph.D. 取得もめざそう。 MBA(MBA) コースも。外国の大学院へも。)

(4) 自分自身を絶えず見つめ直す

- ① 1 日に 1 回は、心静かに机に向かう時間をもとう。
- ② 1 年に 1 回は、海外に出て広く世界を見、外から日本を見直そう。
- ③ 月に 1 回は、東京や好きなところに行き、文化・芸術・スポーツなどに触れよう。
- ④ 自分のよさを率直に認め、それを素直な気持ちで大切に伸ばそう。
- ⑤ 自分のまわりにいる人のよさも率直に認め、大切なものとしよう。
- ⑥ 日本と外国とにお気に入りの古典を 1 つもち、時間をかけて読み込んで自分のものとしよう。
(※ 世阿弥著「花伝書」(風姿花伝)、ハイエク全集。)

以上