

経営技術レポート

ゴーイングコンサーンを目指した

「強い会社をつくる人財育成体系」

～どのような人財をどのようにして育てるか～

< はじめに >

人財をいかにして育てるか、管理職、経営職になるほど、その重要度が増すことはいままでもない。どのような人財をどのようにして育成すれば強い会社をつくることができるか。私たちが必要としているのは、大企業で見られるような出世競争で勝ち残った「出来る人材」ではない。経営者ととともに一緒になって自社を盛り上げてくれる社員、すなわち「人財」である。

企業のレベルは人財で決まるとよくいわれる。ただし、個人としてレベルの高い出来る人財の力だけでは勝ち続けられないし、経営者一人で経営が出来る時代でもなくなった。

本レポートは、BSO 西山所長による幹部育成および所員の協働支援の現場から、視点を「人財」を育てる側に移し、なぜ人財は育成しなければならないか、体系的な育成が必要か、どのようにして育てるかに焦点を当てて編纂している。読者の方々が、人財を育てるうえで少しでもお役に立てればこの上ない喜びである。

1. なぜ人財は育成しなければならないか

1) 育つ環境にないところで育った現代人

「現代」は基本的には豊かで、ありとあらゆるものを与えてもらえる環境にある。しかし、それがかえって、人が育つ環境ではなくなっているのではないだろうか。産業人が育つ際に重要視されるべき使命感や競争心の持てる環境は教育からも外され始めている。さらに、自己実現の欲求の強い人間が増え、他方で人の関わりや協働関係を良好化するような分野について学ぶ機会は少なくなっている。要は、「現代」は組織人が育つ環境にないということが言えるだろう。

そのような環境の中では、「学ぶ」ことは、自分の生き方を追求するためというより、生きる環境を選択する手段としての意味が強くなる。「良い学校に行っ

て良いところに就職する」ことのために勉強するのであって、社会との関わりで志や夢を持ち、「このような生き方をしよう」「このようなライフワークに挑戦したい」ので勉強しようというスタンスではない。生きる環境を選択することをあまり考えない、追い込まれなかった子供は勉強することもなく、勉強することが嫌いなタイプの人が増えている。

2) 生きることを知らない現代人

高度成長時代からバブル期まで、日本経済は一直線に成長してきた。いま企業経営の中心で動いている人々は、あまりにも長い期間そのような社会で過ごしてきたので、成長期の生き方しか知らない。日本のこの種の産業人は、成長期の努力はできても、激動する企業環境のもとでは働くことが出来ない民族になっている。

一方、バブルがはじけてもう10年以上経っている。今度は耐乏生活を強いられる環境に変わった。若者はこの耐乏生活が当たり前と思っている。その生き方しか出来ないし、知らない。成長期に育った人々は耐乏生活で困惑すると同時に、耐乏生活しか知らない若者の扱いにまた困惑している。現代は、このような困惑と耐乏とが同居する真っ只中にある。

3) これからの時代に適応できる人財育成がますます必要に

「世界のひとつ化」が進み、地場産業や中小企業といえども、何らかの形で世界の中で事業をせざるを得なくなり、「井の中の蛙」的な生き方は許されない。

このように世の中で、かつ構造的に変化する企業環境の中で生きていくことの出来る経営は、もはや一人の優れた経営者だけで適応できる状況にはない。ましてや、これまでのように見聞しながら後継者としての能力や実践力を身に付けられる時代でもない。社会の構造的変化のなかで、変化をチャンスととらえ挑戦する人財の育成がますます必要になる。

2. なぜ体系的な育成が必要か

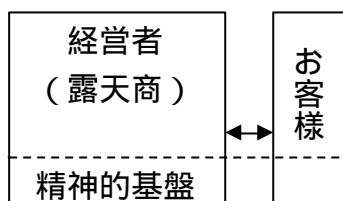
1) 経営方式の歴史的流れから分析する

「経営する」フレームには大きく、「お客様から切り込む」、「会社の仕組み・経営のあり方から切り込む」、「人(の育成)から切り込む」という3つの切り口がある。この3つの要素はいずれも満たす必要があるが、それぞれの企業の成長過程によって経営のスタイル・方式が変わってくる。

人財育成を体系的に考えるにあたっては、企業の成長過程と経営方式の歴史的な流れを知ることが欠かせない。以下、第一世代(商売の原点)から確認していく。

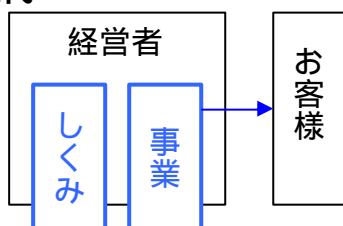
< 第一世代 >

(商売の原点 / 近代経営のスタート)



第一世代は、露天商や行商のおばさんの商売である。まず魚や野菜を仕入れ、町へ行って売り、そこでお客様から代金を回収し生活費を稼ぎ、残金を次の仕入れのために再投資するという流れのビジネスである。露天商がいつもお客様に誠実な対応をしていると信頼されるようになり、お得意様が増えていく。

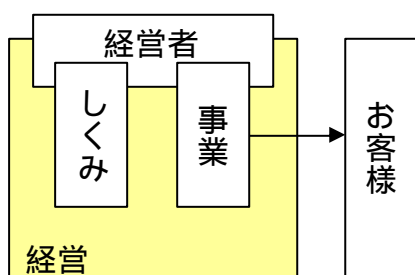
< 第二世代 >



経営者の知恵や創造が重視され、経営者の考働がしくみ化され、経営者の実践する事業スタンスが明確化されてくる。いわゆる人活経営である。

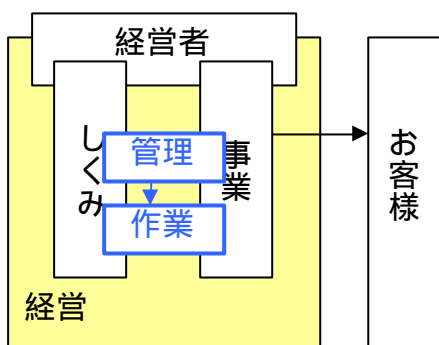
組織はインフォーマルなコミュニケーションが重視される傾向にある。

< 第三世代 >



人活経営の全体が包括されて経営という概念ができてくる。ここでの経営は、経営者の考え方や考働スタイルが「経営」という衣を着たにすぎない。そのため、管理活動は相対的に軽視される傾向にあり、管理という実態はほとんどない。

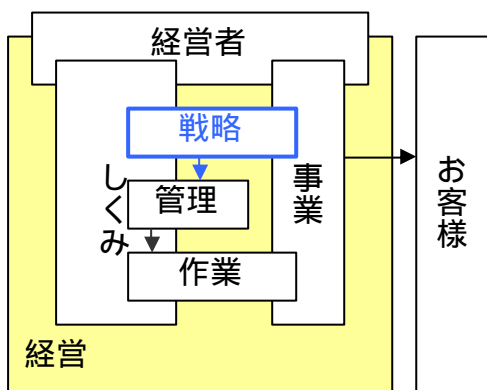
< 第四世代 >



組織が成長するにしたがって、経営者の個人的能力だけでは企業考働が制御できなくなってくる。そのため、作業という形で現れる企業考働を管理という概念で制御しようとする動きが出てくる。

すなわち、経営管理技術をもった管理者によって統合されていく。

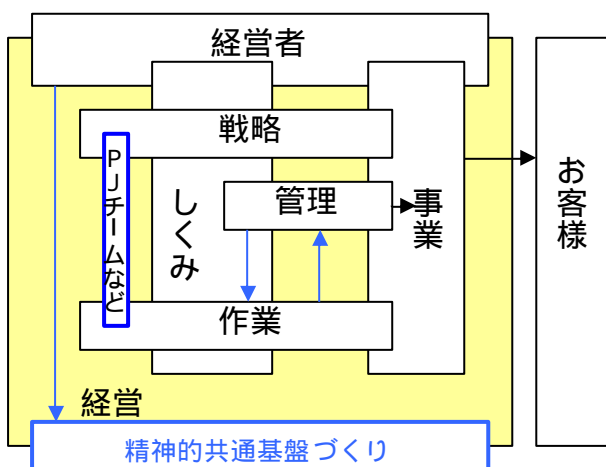
< 第五世代 >



第五世代から経営者から分離して戦略を構築・実現するという概念が出てくる。経営者がどのような戦略展開を目指しているかを組織体が認識し全社員が役割分担して行動することが重要になる。それが意識できれば、組織の一員であることに誇りを持つことができる。

経営者の意図していることを管理者がどこまで理解し、それに基づいた経営考働を管理という形で実現させる流れを創れるかがポイントである。

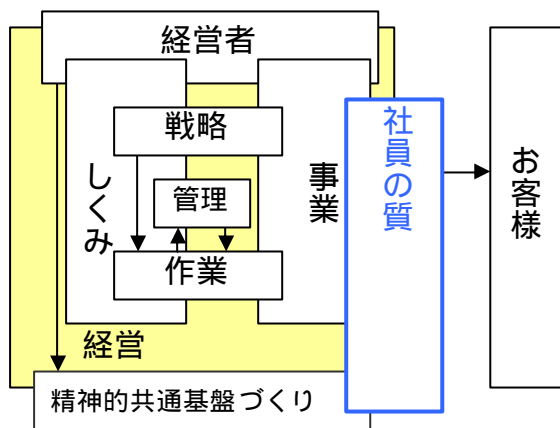
< 第六世代 >



管理者の役割が作業の制御を中心にする方向に移り戦略構築は戦略社長プロジェクトなどを組んで行われるようになる。戦略構築の中で作業が出て、戦略構築や実現の試行錯誤的作業から管理の最適化が試行され管理のしぐみが作業という企業考働を制御するという概念がでてくる。

経営者の理念や想いを浸透させるために、第一世代にあった「精神的共通基盤づくり」がまた重要になる。

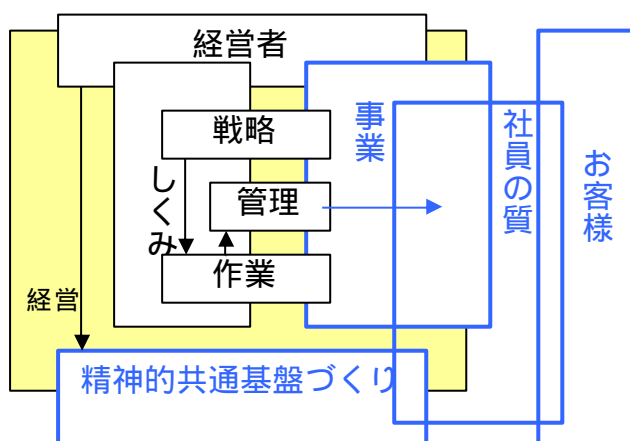
<第七世代>



事業やしくみが形骸化する傾向が強くなり、社員の質でカバーようになる。特に、お客様と直接的に関係する事業のところで社員の質が追求され、この良否で企業の存続すら左右されるようになる。すなわち、「社員の質」が良くも悪くもフィルターになる。

<第八世代>

…現代は社員の質が問われる時代



第八世代になると、精神的共通基盤が経営の中で広がり、それが社員の質とお客様ともつながってくる。精神的共通基盤をつくれるかどうか、社員の質を高めお客様といかにつながっていくかが、これからの経営の勝負になる。これができないと企業経営そのものが成り立たない時代に入って行くであろう。

お客様と共存共栄する関係をお互いに理解するだけでなく、共通の精神的な何かを持てる間柄になっていくため、お客様との関係が不特定多数ではなくなる。

ひとりひとりのお客様を向いて、「戦略」「管理」「作業」の3つの行動を行うことが重要である。「戦略」には市場の求める価値を創造する付加価値設計などがある。顧客に余分な負担を課すことになるロスを少なくするための行動として「作業」がある。そういったことを計画し、進捗を管理していくことが顧客志向の「管理」となる。これが、経営することの『戦略と管理と作業』の関係になる。この3つを含めて、全体をいかに仕組み化するかが「企業のパワー」であるし、仕組みとして機能すれば組織となる。この仕組みが良ければ、「企業力」が増殖することとなる。

「精神的共通基盤(想い・使命)」を経営者と社員で共有化していくことが最も大切になってくる。それらをマニュアルで対応させているは無限になってしまう。結局は人間性が出来上がれば仕組みはいらず、それが企業力となるのである。

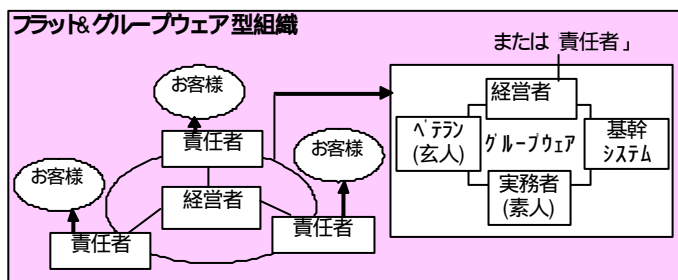
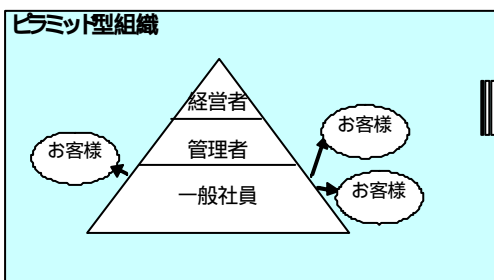
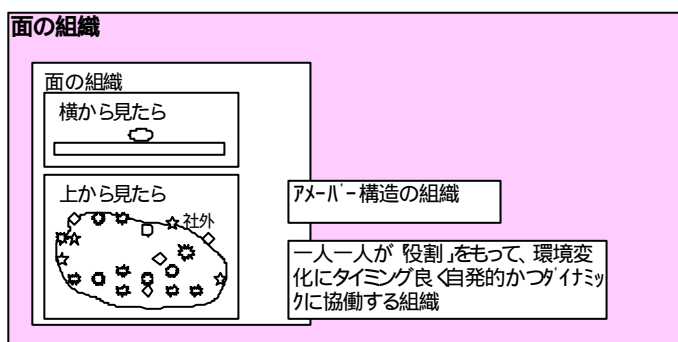
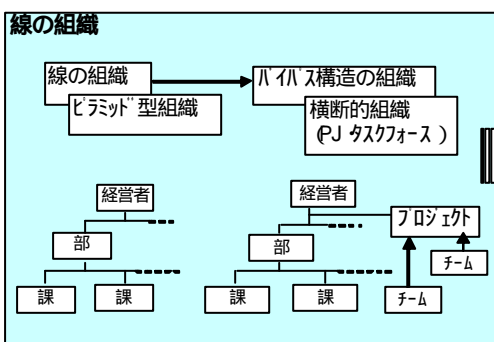
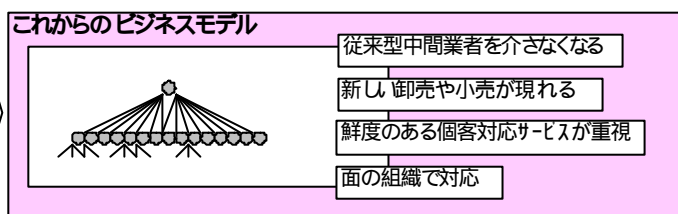
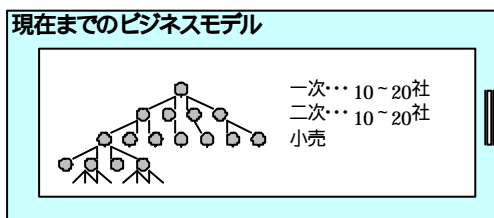
「精神的共通基盤」を築く取り組みを仕掛けて行くことが、企業には大切である。そして「自分たちで会社を創っていった」という気持ちで考働する会社が成長する時代である。

2) 変質する組織

(1) システム的な動きに統合する「人財育成体系」が重要に

日本の流通構造は、下図のような階層構造に移り変わろうとしている。自社の主流が何であろうと、この状況を踏まえて、新しいビジネスモデルを設計しようと今、躍起になっている企業は多い。ビジネスモデルが変われば、それに対応する組織体制に変わり社員の動きがおのずと変わってくる。

V字回復を果たした松下電器産業が経営改革で、事業部制・ピラミッド型組織を解消し、お客様に近いところで意思決定するために組織をフラット化したのは記憶に新しい。社員は常にお客様が何を求めているかを理解し臨機応変な対応に迫られる。チームリーダーの役割はますます重要になっていく。これまで以上に、社員の質を上げていかなければ生き残っていけない時代、それも個人的な動きではなく、システム的な動きに統合するためには次世代を見据えた「人財育成の体系」が必要になってきているのである。



（２）機動力のある組織へ

「線の組織（基本形態）」（横断的組織）「面の組織」

ラインアンドスタッフ組織など組織図に則った動きをする組織を「線の組織」と呼ぶ。ラインとスタッフは職能と責任・権限の関係から生まれている組織の基本形態であり、多くの中小企業で導入されている。組織図の中で動かしにくい課題に対してはプロジェクトチームなどの横断的組織を編成し実行することで問題解決に導く。線の組織は役割分担がシンプルでわかりやすいが、昨今のように流通などの変化が激しい中、組織図でお互いが理解している役割とは異なった対応を求められるようなことが頻繁に発生する。ここで臨機応変な対応ができずにチャンス逃すような事態が起こっている。

一方、線の組織に対して、「面の組織」と呼ばれる組織がある。面の組織でよく知られているのは「アメンバー組織」である。アメンバー組織では、ダイナミックな動きをねらうことができるため、今後さらに広がっていくものと思われる。ただし、アメンバー組織の場合、トップやキーマンの動きに合わせて各々が動くため、振り回されるようなことが少なくない。方針の理解が不可欠である。

「線の組織」と「面の組織」は相反するものではなく、基本の組織形態に横断的組織ができ、アメンバー組織になり、ダイナミックに動く時期を終え安定期を迎えて基本形態に戻るというサイクルを繰り返すことになるであろう。

（３）グループウェアを活用した組織連携が不可欠に

「アメンバー組織」が機能するには、常にみんながどのような動きをしているか、どのようなことを考えているか等の情報が共有できていないとロスが大きくなる。そこで必要になるのが「グループウェア」である。線の組織の基本形態部分は上司と部下の関係で機能できるが、プロジェクトチームについてはやはりグループウェアが必要である。

グループウェアとは、それを介すことで、必要な時に必要なメンバーが連携して役割を果たしあうような組織づくりのツールである。しかし、グループウェアに対して積極的に参画する風土がなければ、これらのことが実現しないということを知っておかなければならない。

組織を運営する長にある者は、いかに便利なものにするかというよりも、いかに使いやすく、関係者全員に使ってもらえるものにするかについて考え仕掛けていくことが必要なのである。

経営者からグループウェアを介して、関係者に指示命令を出し、それに対してグループウェア上で関係者間の相連報が行われる。

有益なグループウェアとするためには、必要な時に必要な情報を取り出せ、使いやすく加工できるようにすることがポイントである。ナレッジマネジメントシステムとの連動が不可欠になる。

(4) 「開の組織」を動かすという課題がある

以上の話は、「閉の組織」の中の話であった。これから組織運営については「開の組織」をいかに創り上げるかという命題が残っている。

開の組織とは、社員と社員ではない人との区別がつかない組織のことを指す。つまり、いかに社外の人間を社内と人間と同様に動かすことができるかということがこれからの時代に必要になる。開の組織を動かすためには、社外の人間を「応援団」として意識することが必要である。

これから解説する人財育成体系には、以上のような背景がある。

3. 階層別職種（職階）で育成体系を考える

1) 職能別職種で日本の企業は国際的に通用するか

現代では、営業職、事務職、製造職、技術職等といった職能別職種で組織を編成している企業は多い。このような職種の捉え方は、スペシャリストを基本にして経営が営まれている欧米の企業に合った考え方である。総合職あるいはゼネラリストが中心になって経営されている我が国の企業において、果たしてこのような職種の捉え方で人財育成体系を整備してよいのであろうか。

確かに、欧米から経営学あるいは経営技術等の流入によって、日本企業の経営は組織的に行われるようになった。しかし一方で、構造的質的に変化する現代、そしてこれからの時代にあって職能別職種の捉え方では、欧米の見よう見まねの域を脱することができず、国際的に通用するような企業経営を行うことが難しくなってきた。

2) 職階別職種（職階）の考え方の提案

人財育成体系は、経営者とともに一緒になって自社を盛り上げてくれる「人財」の育成に焦点を当てている。したがって、「組織で仕事をする」という観点、いわゆる縦構造の職種の捉え方を重要視する。

知識レベルにあまり差がなくなり、極端な言い方をすると、誰が経営してもそこそこやっていくような会社さえ見られる現在、権限で組織を動かすことが弱くなりつつある。また、待遇や処遇といった意識が薄れ、従来の権限の象徴であった役職等の考え方も変わってきている。以下、BSOが捉えている縦構造の職種(職階分担)について簡単に紹介すると以下のとおりである。

(1) 付加価値作業を担当する「作業職種」

作業に専念する職種で、作業口スのゼロ化をめざして職務に専念する。企業の収益の源泉を司る職種とも言える。仕事中考えさせるような仕事のさせ方は、

「育成」を意図しているとき以外は間違いとされる。

（専門職は桁違いの能力発揮者 / 確実性が大きな要素）

専門職は、作業職種のうちで桁違い能力発揮者である。ある限られた仕事を一人前で行う人は分野限定職という。専門職および分野限定職は専門の作業に従事させてのみ存在価値がある。専門職の人は管理の仕事に雑用と捉えがちで、時間のあるときに対応すればいいという考え方があり、仕事がおくれがちになる。組織運営に従事させては、関係者全員が不幸になる。

専門職つまりプロを目指す人はスキルを評価する。スキルには2つある。ひとつは「知的レベル」もうひとつは「確実性（仕事のツメ）」である。プロのスキルに対する評価について考える時、「知的レベル」よりも「確実性」に対する評価がプロと言わしめる要素になっている。プロとして育成する人財は、知的レベルと躰をしっかりと教育しなければならない。

（2）職場の活性化を創造する「監督職種」

監督職は日本特有の職種で、管理の仕事をしているが、現場で作業を中心にしている人のことをさす。プレイングマネージャーとは本来監督職のことである。職場の役割を全うするための組織的動きを創ることが任務である。主役となって「みんなをやる気にさせる（活性化させる）」ことが求められる。いくら良い制度をしっかりとつくっても、いい商材を持っていたとしても、職場の雰囲気ややる気になっていなければ全く機能しない。監督職の役割を果たす人財がいるかどうかで、会社のパワーが変わってくる。なお、監督職種はプロセスで評価されるところが、管理職種と一番異なるところである。

（3）職場や部門の果たすべき役割を全うする「管理職種」

管理職の役割は、与えられた条件下において役割を効率良く果たすことである。「与えられた条件」とは、人・物・コスト・時間・情報などである。つまり、その限られた条件を使って約束あるいは期待通りの結果を出さなければ管理職ではない。そして効率的に果たすことが求められる。管理職種は与えられた条件下で最適な方法手段をデザインする事が出来るか否かが決め手である。この「条件のもとで果たす」とことと「効率的に果たす」技術論を学ぶ必要がある。なお、管理職種は結果で評価される。

（現代の管理職は部分的に経営職や監督職の役割を果たすことが求められる）

資源の中で遊んでいるものをいかに有効活用できるか、周りの関係も考慮に入れて設計できるかということが経営職には必要になる。しかし、これは今管理職にも求められるようになってきている。

管理職の役割は、監督職の一部・経営職の一部を自分の役割として果たさな

ければならない状況になってきている。大変だが、だからこそ1人で抱え込んでしまっはいけない。管理職の中での役割分担が重要である。

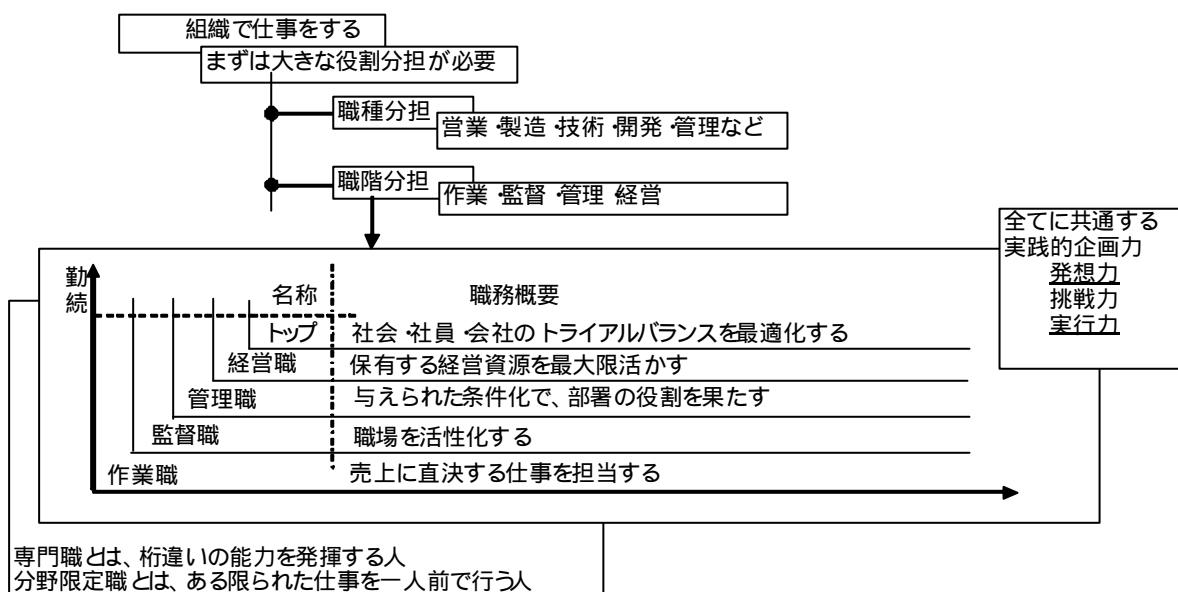
管理職のキャリアパス(会社の中における生涯設計)をいかにつくって育てるか、どんな形で定年まで会社の中で役割を果たすか。経営者は2～3年ごとに見直しながら考えていく必要がある。

(4) 経営資源を最大限に活かす「経営職種」

経営職は、経営資源を最高に活かすことに専念する職種である。そのためには、合意を形成し、理念や想いの共有化をはかり、全社的長期的に経営資源の活用最大化をめざして意思決定することとなる。この2つの矛盾したようなことを学び理解できなければ経営職にはなれず、管理職で終わってしまう。

経営とは現場をじっと確認しながら資源がきちんと無駄なく使われているかということを見れなければならない。そのためには経営の体系的かつ基本的な勉強がまずできていなければならない。体系的な理解ができていれば、整理された引き出しの中身と一緒に使うべきときにタイミング良く知識を使うことができる。

経営職にする人はL & C P (L 人生設計、C キャリア、P プランニング)をつくり成長対話していく必要がある。



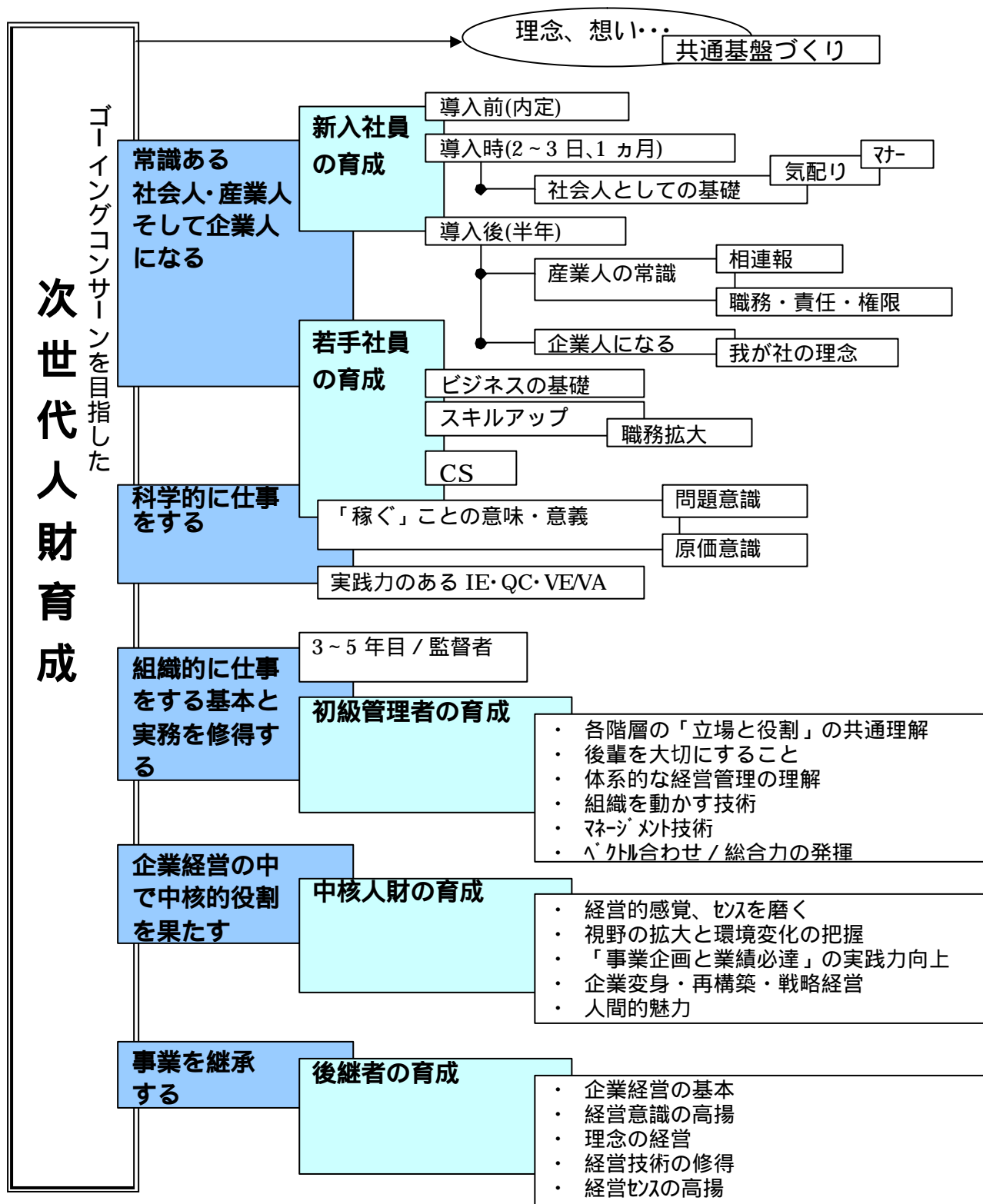
職種にはそれぞれ意味合いがある。それを切り分けて捉えておくことが必要になる。この体系に基づいて、「今私はどの立場で考えなければならないのか」「どんな役割を果たさなければならないのか」を確認して実行することが大切である。

4. どのように人財を育てるか

1) 育てるポイントとなる時期

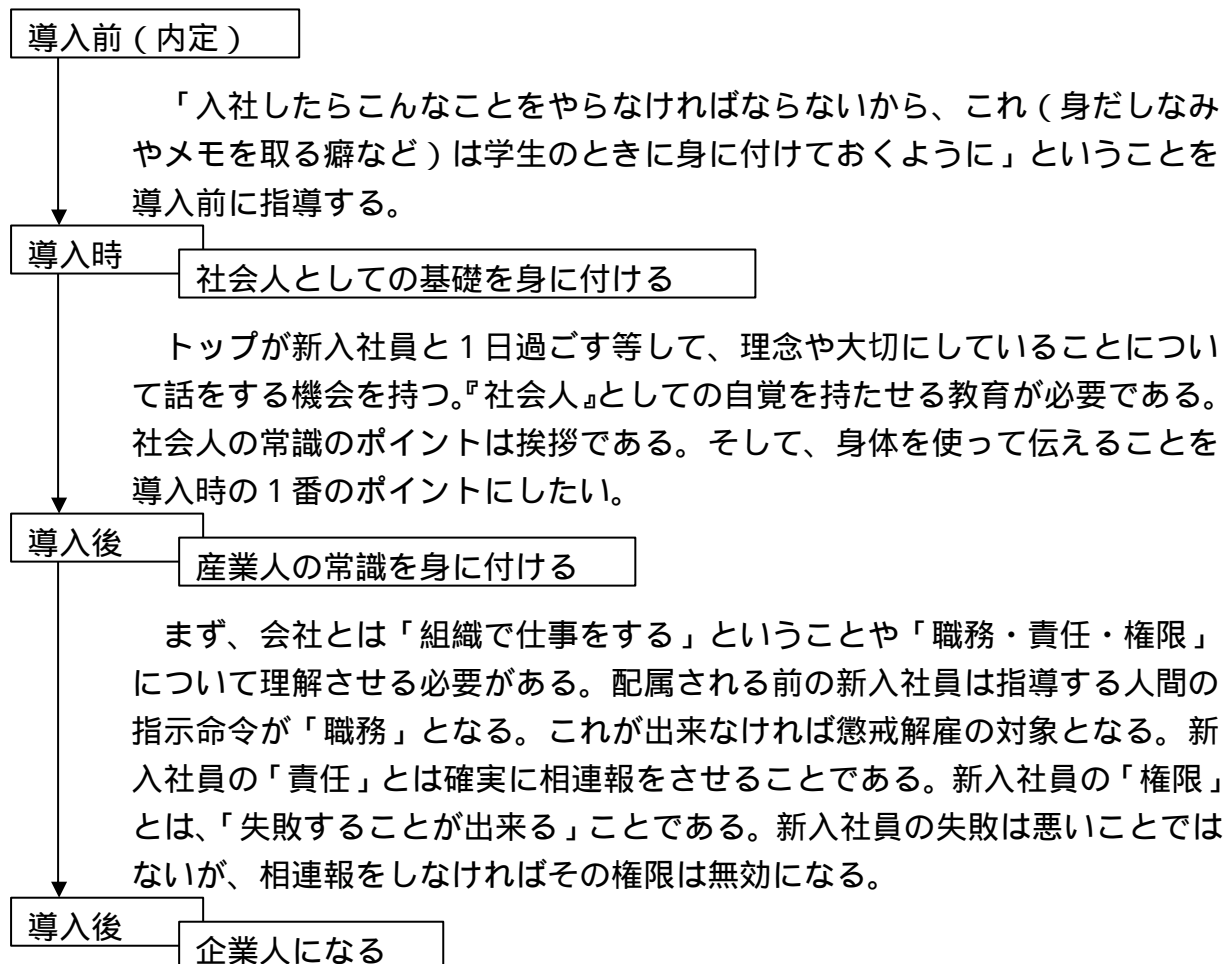
「新入社員」「初級管理者」「中核人財」「後継者」の4つの時期が人財を育てるポイントになる。それぞれの時期にどうやって育てるか問題提起したい。

2) ゴーイングコンサーンを目指した次世代人財育成の提案



(1) 新入社員には「社会人、産業人、企業人」の3つの教育が必要

内定したら、導入前、導入時、導入後の3つの時期に教育すべきことがある。



当社の社員であるためには、「会社の理念」や「特長」、「我が社の大切にしていること」などを伝え、自社での『企業人』としての自覚を持たせなくてはならない。

躰が必要であるが、一般的なマナーだけでなく、躰には、お客様への感謝の気持ちの表れという意味があること、尊重と感謝の行動が自然と出来ることが大切である。躰をするときは、いくら理屈を言っても意味がなく身体で覚えて理解させなくてはならない。例えば、まずは「責任とは何か」といったことから説明しなければならない。「責任とは、期待されていること・約束されていることを必達させる」ことである。それをいかに感じさせ、身体で覚えさせるかである。

能力のある人間であっても、掃除や挨拶ができない人間は人に共感されるような成果を出すことはできない。企業人としての基礎を身に付け、周りの人に受け入れられることが重要である。これらを前提にレベルを高めていく必要がある。

(2) 入社して3～5年はスキルアップと職務拡大に励む

入社して1年目のときに、社会人、産業人、企業人としての基礎をしっかりと身につけさせなければ後々問題が起きてくる、その上でスキルアップに励むとともに職務拡大が重要である。

最初は、作業職として売上に直結する作業を行う。とにかく現場で汗をかくことが将来大きな力となると考えてもらってよい。

最近では昔の流れが復活しており、「あの人が担当者だから依頼する」や「担当を変えるなら別のところと取引する」といった話が増えている。このようにお客様に求められる人間に成長しなければビジネスができない。ここに現代ビジネスの流れがある。

作業職が戦略的な仕事をするとは基本的にはないが、それでも「変化を察知」できることが望ましい。これができるかどうかで、その会社がダイナミックに変化に適應できるかどうかが決まってくる。できれば、ある種のセンサーの役割を果たす作業職の人が会社にはいてほしい。

(3) 専門系か管理系か経営系か

作業職から初級管理者にいくまでに、専門系と管理系の2つに分かれる。管理系とは、人を育てリーダーとしての役割を果たすキャリアの方向性をいう。

作業職のまま進む人は専門職か分野限定職になる。管理職になった人の中にもずっと管理職でいく人と経営職になる人がいる。

ここから以降の話はこの考え方を前提にしておきたい。

(4) 初級管理者になるときに学ぶべきこと

初級管理者とは監督職であり、3～5年目には教えておかなければならない。できれば初級管理者になる前に「科学的な仕事の仕方」を身に付け、初級管理者としての役割を果たすためには、「組織的に仕事をする事」、「稼ぐこと」、「利益を出す仕事の仕方」、「後輩の育成」、「計画的な仕事の仕方」、「仕事を配分するやり方」、「仕事の進捗度合いのつかみ方」といった管理技術を学ばせる必要がある。

(5) 中核人財の育て方

中核人財とは「管理職 + 監督職」であり、その中で経営者と二人三脚できる経営職の考え方も理解した人財であることが条件となる。これに加えて、組織を束ねる上で必要になる要件が、「人間性ある魅力ある人財」である。

中核人財の役割の中でポイントになるのは、自社の理念を自分の言葉でその想いを語り、精神的共通基盤を強化させ総合力を発揮することである。部下や協力者から「あの人のために働きたい」と思われるようになることが必要なのである。

初級管理者と中核人財は育てる時期が違うように思う。中核人財になれば、経営的感覚が必要である。商売や経営の局部的なことではなく、全体的に何か感じさせるようなことを学ばせていく必要がある。営業あるいは製造、管理だけやっても偏ったことにしかならない。最小限度の実務であっても体系的な理解が必要である。

現代社会においては、バランスのある人間を集める、もしくは育てるといったことは不可能である。それぞれの持ち味を生かし、いろんな人たちが集まって混沌としている中で、それをプロデュースできる中核人財の必要性が高まっている。だからこそ、原点・基本に戻り、その応用によって組織を動かしていかなければならないのである。

この概念がBSOで言うところの「協働 (SYSTEM)」である。つまり、異質の人財が、同じ目的・目標を持って役割分担することである。

(6) 後継者の育成

後継者を育てる時に、背景や環境を配慮しなくては手間がかかることがある。そのため、夢やロマンを持たせることが大きな要素となる。

後継者に対する先輩の役割は、自分たちが行ってきたことを教えてスタート地点にさせることである。しかし後継者本人は、社会は高度化しているため、自分自身でそれだけの知識を足さなくてはならない。そういった事を私たちは伝えてあげなくてはならない。自分が成長するには、あくまで自己投資が必要であることを常日頃から教えておかななくてはならない。例えば、「人脈は時間外の誘いにどれだけ応えるかに比例する。仕事から離れたときに、1/2 ~ 1/3は得られる」ことなどを学ばせることが重要である。

5. 人財育成へのトップの関わり方

1) 育成での関係者の役割の再確認

	育成分野				関わり		
	企業理念等	専門分野	産業人の常識	管理技術	長期的・間接的	短期的・直接的	単発的・間接的
経営者							
上司							
自己啓発							
集合研修							
外部研修期間							



2) 経営者は人財のキャリアパスをつくり想いを語る

中小企業では、人財が企業の命である。そのため、人財育成にはトップが関わっておかなければならない。

経営者は、中長期経営計画実現のための人財育成計画を持つこと、そして、それぞれの人生設計を配慮した上で、人財（特に、経営者とともに一緒になって自社を盛り上げてくれる社員）の一人ひとりのキャリアパスをつくり、自己啓発する環境をつくるとともに、自分のビジネスの使命や想いを語る場所に役割がある。経営者は、信念とロマンを持って、人財の育成に情熱を傾けるのが重要な役割のひとつである。

他人任せや放任で育つものではないし、方法を間違うと育たない。人財の育成は、経営者が経営の最も重要な関心事として取り組むべきことである。

3) どのように企業経営の基本を学ばせたらよいか

なぜ企業は存在するか、環境適応有機体とは、売上高は社会から認知されている大きさである。努力まで含めて社会に存在できる大きさが売上高である。こういう意識を持たせておく必要がある。粗利率は戦略、知恵の出し方の上手下手の結果である。営業利益は内部努力の結果である。

粗利と利益は比例しない。何か工夫することで経費は落すことが可能である。粗利は小さかったら利益が出ないという考え方を打ち崩すことも経営の考え方として教える必要がある。また、組織を動かすことが企業経営の基本である。どのような実践的な方法で組織を動かすか、特に、中核社員には教えた上で自分の役割を果たさせなければならぬ。

4) どのようにして企業理念・経営理念をどう学ばせるか

経営者が会社、事業への想いを語る事が大切である。細かく説明する必要はなく、気持ちの伝わるような話し方のできる経営者は素晴らしい。何かの判断の基準にするためには企業理念である。この企業理念がなければバラバラのことを考えかねない。考働を起こす基点を持たせることが重要である。

5) どのように経営センス・意識を学ばせるか

経営のポイントは、常に社会と得々の関係をもって社会に価値を提供し、収益を確保するかという観点に立って自然体で行動できるようになることである。

お客様に喜ばれてビジネスの成果を出さなければならない。経営的な役割を果たすために、「今何をすべきか」を考えられるようになっていないと、機械的な仕事しかできなくなる。儲かる風土をつくるためには、儲かることの素晴らしさを伝えていく必要がある。儲けの大きさは存在価値の大きさなのである。

以上