

「世界で勝てる“ヒト”づくり」

～「時価総額重視の経営」と
「人を基軸に置いた経営」の融合～

2018年7月25日
ダイキン工業株式会社
グローバル戦略本部
中野容道

hiromichi.nakano@daikin.co.jp

1. 当社事業の概要

1) 会社概要

【2018年3月期決算報告資料より抜粋】

会社名	ダイキン工業株式会社 ※1963年「大阪金属工業株式会社」から社名変更
創業	1924(大正13)年10月25日 於：大阪市 創業者：山田晁
設立	1934(昭和9)年2月11日
資本金	850億円
会長・社長	取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員 井上礼之 代表取締役社長 兼 CEO 十河政則
本・支社	本社：大阪市北区・支社：東京都港区
国内製作所	堺(大阪府：業務用空調製品)、淀川(大阪府：化学製品)、 滋賀(滋賀県：家庭用空調製品)、鹿島(茨城県：化学製品)
グループ会社数	連結子会社245社(国内27社、海外218社:約89%)
従業員数	ダイキン工業・グループ会社合計 70,263人(うち63,227人:約90%が海外グループ会社従業員)

1. 当社事業の概要

2) キーワード

空調機器と冷媒の
両方を商品化している
総合空調メーカー

グループ連結
売上高2兆円超

全世界150カ国
以上で事業を展開

創業1924年
90年以上の歴史

グローバル
生産拠点
90以上

海外売上高比率
79%

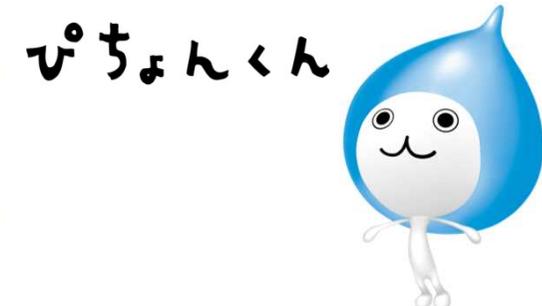
人を基軸に置いた
経営

1972年海外進出
ベルギー現地法人設立

海外従業員比率
約90%

グループ従業員数
6.7万人

グループ連結
子会社245社
うち海外218社 (89%)



1. 当社事業の概要

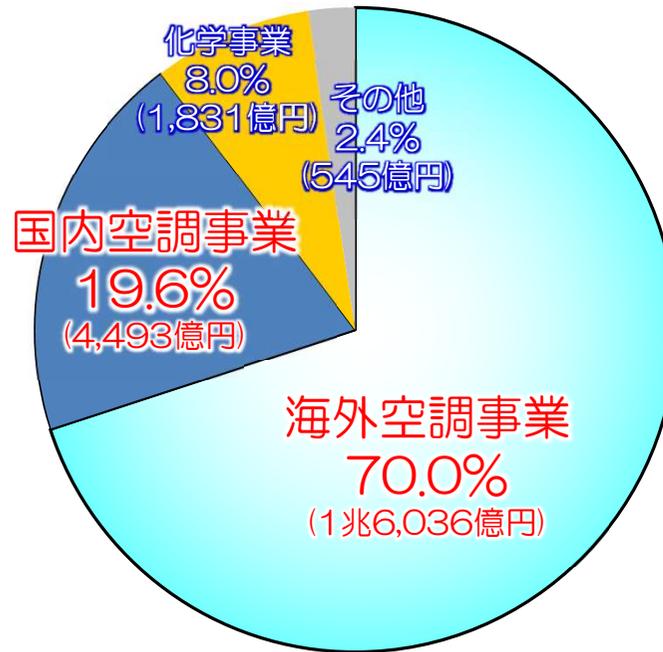
3) 事業分野別売上高構成比

連結売上高：2兆2,906 億円
(2018年3月期連結決算)

空調事業







その他事業




油圧機器 酸素濃縮機

呼吸用調整器 ライトテックDS13 酸素濃縮装置 ライトテック-3X

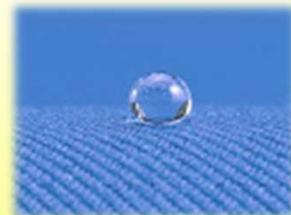
化学事業



半導体用途



自動車用途



撥水撥油剤

1. 当社事業の概要

4) あらゆるニーズに対応する空調ソリューション

(快適性・省エネ・利便性 etc.) を提供

住宅用ユニタリアコン



制御システム



住宅用エアコン



ビル用マルチエアコン



設備用エアコン



アプライド機器(熱源・二次側)



空気清浄機



遠赤外線暖房機



温水暖房機



店舗・オフィス用エアコン



ルーフトップ



2.技術で勝ってビジネスでも勝つとは？

1) 『時価総額重視の経営』と『人を基軸に置いた経営』との融合

《時価総額重視の経営》

- 時価総額の拡大＝株価(格付け)の安定的上昇を図ること
- 時価総額の拡大は「敵対的買収、TOB防止」「資金調達の容易化」「M&A交渉の有利化」など事業運営の選択肢が拡大し経営戦略面で有利

《時価総額の上昇を図るために》

- 財務諸表における『率の経営』の徹底(ROA/ROE/自己資本比率/有利子負債比率等)
- 「SDGs」「CSV/CSR」「環境経営度調査」「省エネ大賞」「ダイバーシティ経営企業」「なでしこ銘柄」など外部評価で『企業価値』を高める取組みを徹底推進

《率の経営の徹底で企業価値を高める⇒突き詰めれば如何に効率よく利益を稼ぐか》

- “より(品質/性能/使い勝手が)良い商品”を“より高く”“より多く”販売すること

株式関連情報	2017年3月期	2018年3月期	主な経営指標	2017年3月期	2018年3月期
発行済株式数(千株)	293,113	293,113	売上高(対前年比)	100.0%	112.1%
期末株価	11,185円	11,735円	営業利益率	11.3%	11.1%
時価総額	3兆2785億円	3兆4397億円	当期純利益率	7.5%	8.3%
PER(株価収益率)	21.2	18.2	ROA(総資産利益率)	6.8%	7.8%
配当金(年間)	130円	140円	ROE(自己資本収益率)	14.5%	15.7%
配当利回り	1.16%	1.19%	有利子負債比率	25.9%	22.3%
配当性向	24.7%	21.7%	自己資本比率	47.2%	52.1%

2.技術で勝ってビジネスでも勝つとは？

1) 『時価総額重視の経営』と『人を基軸に置いた経営』との融合

《時価総額重視の経営》

- 時価総額の拡大＝株価(格付け)の安定的上昇を図ること
- 時価総額の拡大は「敵対的買収、TOB防止」「資金調達の容易化」「M&A交渉の有利化」など事業運営の選択肢が拡大し経営戦略面で有利

《時価総額の上昇を図るために》

- 財務諸表における『率の経営』の徹底(ROA/ROE/自己資本比率/有利子負債比率等)
- 「SDGs」「CSV/CSR」「環境経営度調査」「省エネ大賞」「ダイバーシティ経営企業」「なでしこ銘柄」など外部評価で『企業価値』を高める取組みを徹底推進

《人を基軸に置いた経営》

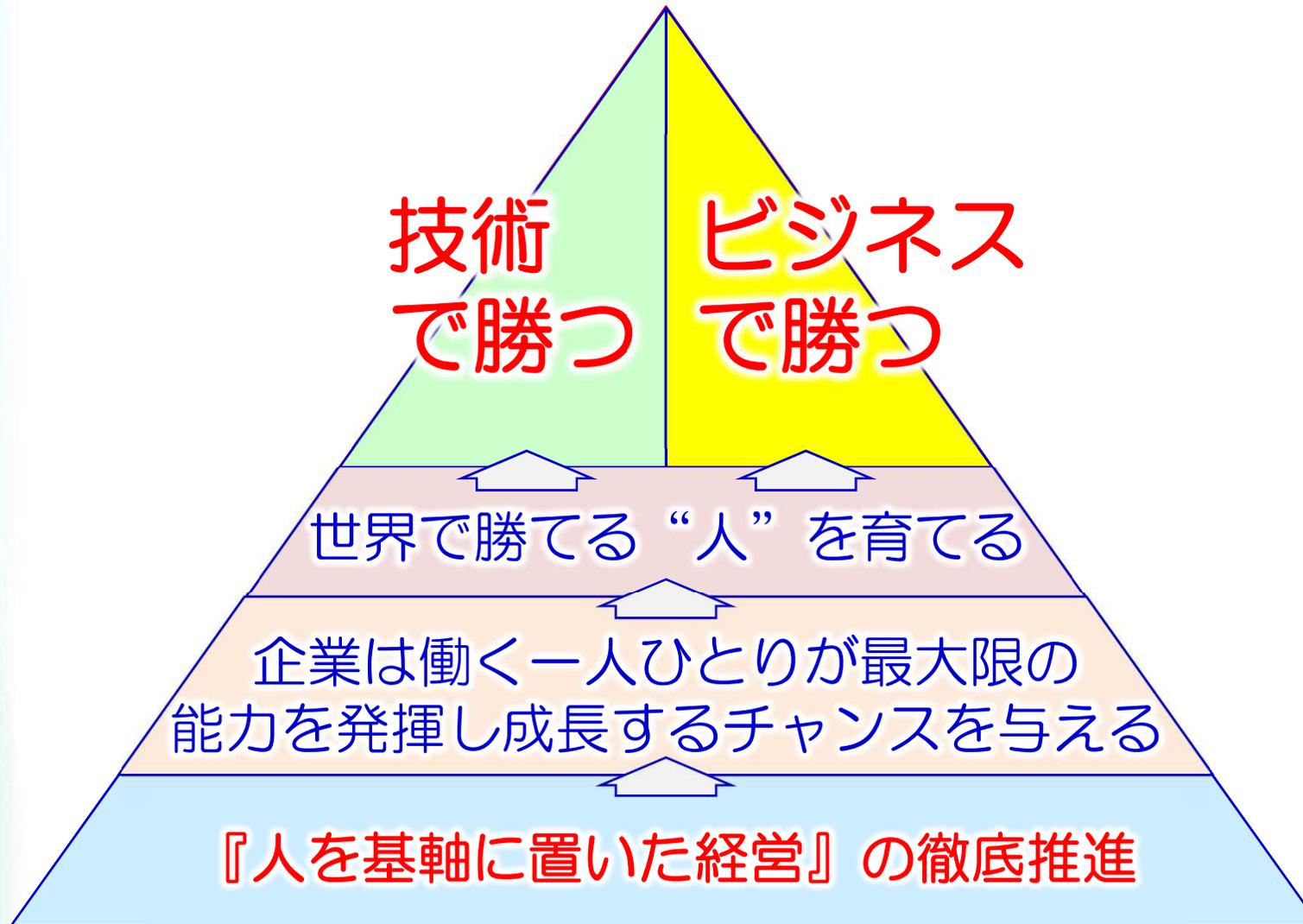
- 『率の経営』も『企業価値』も企画・立案・実行の担い手はすべて “人”
- “人”づくりをめざし『人を基軸に置いた経営』を実践
 - 働く一人ひとりの成長の総和が企業発展の基盤
 - 人の持つ無限の可能性を信じ、その活力を最大限に引き出すことを何よりも重視
 - 納得性に基づくチームワークと明るく挑戦的な企業風土の醸成

《徹底した実践と定着のために》

- 社員が自らの成長を促すために自発的/強制的に実践する仕組み/仕掛け作り
- 経営トップによる強力かつ明快なリーダーシップの発揮と明確なメッセージ発信

2.技術で勝ってビジネスでも勝つとは？

2) 『人を基軸に置いた経営』が世界で勝てる“人”を育てる基盤



3. “人” づくりの事例

1) ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント

当社経営理念の第一項「社会から信頼される企業」の具体的行動の一環として、1988年から女子プロゴルフトーナメント「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」の冠主催者を務めており、本年度第31回目を迎えた。
 本イベントの大きな特徴は、前夜祭やプロアマ大会を含めた企画・運営を社外の専門業者に丸投げすることなく、社員自らが担当し手作りするという点。



第31回大会(2018年)
大会ポスターデザイン



第17回大会(2004年)
優勝の宮里藍選手



3. “人” づくりの事例

1) ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント

社員自らの手作りによる徹底した『おもてなし(ホスピタリティ)』

『ホスピタリティ』に磨きをかけることは、即ちお客様にどうしたら当社の商品を買っていただけるかを考えることに繋がる。

オーキッドの特長

沖縄の発展を願うという社会的意義と独自性へのこだわりから、オーキッドはさまざまな特長を持った大会として評価を受け、成長を続けてきました。

多くの財界・企業トップが参加

「プロアマ大会」といえば取引先を招待するのが常態の中、オーキッドは沖縄と本土との交流を深めるために、その意義にふさわしい経済人をご招待しようと考えました。中山氏、小塚氏などのお方派もあり、輝々たる経済人に参加いただけるようになりました。本土で会えない人にも、ここに来ると会えると評されるほどです。多くの方がご夫婦で参加されるのもオーキッドならでは。



第1回大会から100人以上の輝々たるお客様をご招待。第30回大会では、約600人規模となりました。

地元沖縄に密着し、地域に根付いた大会

沖縄の発展を願う熱い思いから生まれたオーキッドは、沖縄とともに限りなく前進し続ける大会として「Ever Onward with OKI NAWA」をスローガンに掲げています。また、その志をさまざまな施策として地元で実践し、他に類を見ない「地域に密着したトーナメント」として高く評価されています。

また、オーキッドが始まった2年後、当大会をきっかけに沖縄と本土の財界人が議論する場として「沖縄懇話会」が誕生。懇話会の支援を背景に稲嶺知事や仲井真知事が誕生したほか、沖縄サミット開催にも懇話会の人脈が一役かっています。

こうした独自の地域社会貢献や「沖縄と本土の架け橋」として果たしてきた役割を評して、「オーキッドは国家プロジェクト」といった過分の言葉も頂戴しています。



1997年から地元沖縄県を対象に、本大会への出場選手を兼ねた「アマチュア大会」を開催しています。



オーキッドは地元のお客様のボランティアによって支えられています。現在は小学生も参加するようになりました。

社員による手作りの徹底したおもてなし

お客様から評価いただいているのが、当社のホスピタリティです。それは、「一流のサービスを知るお客様に、どうしたら心から喜んでもらえるか」を徹底的に議論した末に生まれた、社員手作りの徹底したおもてなし。専門家任せにせず、お客様一人ひとりに個別対応し、沖縄に向かう空港からご帰宅までをサポートするなど、ダイキンらしさが遺憾なく発揮されています。



沖縄の魅力を本土のお客様に伝えることも、オーキッドが常に心がけていること。前夜祭でも恒例企画を凝らします。

3. “人” づくりの事例

1) ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント

経

済

コ

ラ

ム

補助線
編集委員 多賀谷 克彦

「〇〇様、ごぶさたしております。今年もよろこばす。今月3日夕、那覇市内のホテルで、空調大手のダイキン工業の女性社員が、本土と沖縄の1000人を超える経済人に声をかけ、笑顔で出迎えていた。

沖縄経済の振興を目的に、1988年から続く女子プロゴルフツアー開幕戦の前夜祭。当時の財界大御所だった中山繁平氏が、ダイキンに「スポンサーにならないか」と呼びかけたのが縁という。今や1兆円企業のダイキンだが、当時の売上高は2600億円。翌日のプロアマ戦に参加する経済人からの寄付は累計1億円に上り、沖縄の文化・観光振興に生かされている。

ホスト役を務めるダイキン社員はざっと80人。財界人の顔と名前を事前に写真で覚え、サービス業顔負けの接客に努める。前夜祭会場では、自ら酒類を勧めながら、来客のグラスが空けばコンパニオンに伝え、酒類を控える来客名をあらかじめホテル側へ伝える。手厚い対応は行き帰りの空港での出迎えから見送りまで続き、20年来の接客ノウハウは厚さ3センチに及ぶファイルに蓄積される。

ある新入社員は「メーカーに入社したはずなのに、と思ったこともあった。でも帰途に就くお客様から「〇〇さん、ありがとう」と声をかけられ、もてなしの喜びを学んだ」という。参加したメガバンク首脳は「かつてはダイキンから新入社員の研修を受け入れていた時期もあつ

商売の原点

ダイキン社員が言う「今年もよろこばす」、小売業では必須の「毎度、ありがとうございます」とい言葉は、そもそも、顧客の顔と名前が一致していなければ語れない。丁寧な接客もてなしが、今日や明日の売り上げに直結するとは限らない。ただ、将来の顧客づくりは、今日や明日の営業活動だけではなさないことも確かだ。

接客の妙味 低迷の今こそ

2010年3月15日付け
朝日新聞掲載記事(8面)
より抜粋

た。でも、今では逆かな」と明かす。

3. “人”づくりの事例

1) ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント

レンゴー株式会社
代表取締役会長兼社長
大坪 清氏が雑誌「経済界」に
連載中の巻頭コラム『視点』
より抜粋(2017年6月号)



「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」は、毎年ゴルフシーズン到来を告げる幕開けのトーナメントとして、沖縄の琉球ゴルフ倶楽部で3月初旬に開催されているが、本年は30周年の記念の大会となった。このトーナメントはダイキン工業と琉球放送が主催者となり、1988年にスタートしたもののだが、スポーツイベントを通じて沖縄と本土の交流を図ることで沖縄の発展に寄与したいとのダイキン工業経営陣の強い意志で今日まで連続と続いており、大会も年々盛大になってきている。

また、本戦に先立って開催される前夜祭と翌日のプロアマ大会には、沖縄と本土の経済界を代表する経営者が、喜々として積極的に参加していることでも知られている。特に本年は記念大会ということもあり、前夜祭には総勢600人が集まった。ダイキン工業・井上礼之会長の軽妙洒落なウエルカムスピーチで始まり、途中、榎原定征・経団連会長や牛尾治朗・元経済同友会代表幹事のあいさつも交えながら、各企業のトップがグラスを傾けつつお互いに歓喜の声をあげながら交流を深め会場は大いに盛り上がった。

翌日のプロアマトーナメントには、女子プロ50人に財界人アマ150人が参加して、早朝7時にスタート。本年はオリ

ツクスの宮内シニア・チュアマンチームが、キヤノンの御手洗会長チームを同ネットであったが年齢差で下し優勝した。関西空港の経営などをはじめとしたオリツクスの事業活動の勢いを感じさせるものがある。私は17回目の参加であったが、今回は下位に甘んじてしまった。

95年からはプロアマに参加する財界人から浄財を募り、ダイキン工業側からの寄付金と合わせて「オーキッドパウンテ

いろいろな形態があるがこのダイキンオーキッド・プロアマ大会は日本を代表するメッセナ活動として高く評価されており、一度出場参加した経営者は必ず翌年も参加したいと、強く要請をダイキン工業側に出しているようだ。

これには同社スタッフの皆さんのきめ細やかな心づくしの対応も大きく影響していると思われる。女性活躍をはじめ、ダイバーシティという面でも先頭を走る同社だが、この大会のお世話を通じて培われたおもてなしの精神が、人づくりの面でも大きな役割を果たしている。

当社も92年より「オーケストラ・アンサンブル金沢」の支援を続けている。音楽監督が故宮城宏之氏から井上道義氏へと引き継がれ、この規模とは思えないほど力強い雄大な演奏を聴かせてくれるが、今後とも年3回の当社後援の演奏会を、東京、名古屋、大阪で続けていこうと決めている。

世界情勢は混沌としており、さらに各国の指導者が交代したことでも不確定さが増している。その中で日本が一番安定した指導体制を経て世界をリードしていくためにも、一般民心の安定が不可欠であり、そのためにも各企業のフィランソロピーやメッセナ活動への取組みが重要であろう。

大坪 清
レンゴー会長兼社長

「イ」の名称でフィランソロピーとして、沖縄の文化、芸術、教育、スポーツ等への支援活動も行われている。

また、2005年からは大会スローガンをそれぞれ「Together with OKINAWA」から、「沖縄と共に限らない前進」という意味の「Ever Onward with OKINAWA」へと変更し、活動をさらに強化している。わが国経済発展や社会貢献のために各企業が行うメッセナ活動には、

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



1) ダイキン工業株式会社

取締役会長 兼 グローバルグループ代表執行役員 井上礼之

1957年 3月大阪金属工業(現ダイキン工業)入社

1979年 2月同社取締役

常務、専務を経て1994年 代表取締役社長

1995年 5月同社代表取締役会長兼社長

2002年 6月同社代表取締役会長兼CEO

2014年 6月より現職

関西電力、阪急阪神HD、オムロン、
コニカミノルタホールディングスの社外取締役を歴任



《週刊東洋経済プラス：2018年7月プレミアム集中連載記事より抜粋》

エアコン最大手のダイキン工業の好調ぶりが際立っている。2017年度は売上高2兆2905億円、営業利益2537億円で8期連続の増収増益だった。

営業利益は5期連続で最高益を続けている。営業利益率11.1%、ROE15.7%。

トヨタ自動車やパナソニックなど日本を代表する企業をも上回る水準だ。

ダイキン工業が急成長を遂げたのはこの20年だ。日本企業が国際競争力の低下に直面した「失われた20年」の間に、ダイキンは右肩上がりの成長を続けてきた。

その基礎を築き上げたのが、井上礼之会長(83)。1994年、ダイキンが赤字に転落したタイミングで社長に就任し、一貫して同社の成長を牽引してきた。

その経営手法として注目されるのが、グローバル化とM&A(企業の合併・買収)だ。

2003年度に約2000億円だった海外売上高は、2017年度には約1兆7500億円に拡大。そして、就任以降手掛けたM&Aは約30に及ぶ。

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



2) 経営哲学論

《人を基軸に置いた経営》

- 働く一人ひとりの能力発揮と成長なしに企業の発展はありえない。
- 真に人を大切にすることは、人を育て成長させること。
そのために、修羅場の回数を増やしたり、難しい仕事に敢えて挑戦させる。

《性善説/人の可能性を信じる》

- 人の能力や向上心、成長する可能性を信じ、一律の管理をできるだけ少なくし
一人ひとりの個性に目を向けて思い切って任せてみる。
- ただ、マネジメントは「性善説」だが、経営監視はあくまで「性悪説」であるべき。

《好きこそものの上手なれ》

- 自分が納得して夢中で取り組んだとき、人は信じられないほど大きな力を発揮する。
- 一方的に指示される仕事、嫌な仕事でもいったんベストを尽くしてみる。夢中になって一生懸命やってみると「もっとこうしたい」という知恵や工夫が出てくる。

《帰属意識》

- 企業と個人は対等の立場で選択し合う関係でありたい。例えるなら恋愛関係のようなもので、どちらかがもう一方に何かを強制する関係ではない。

《タレント・マネジメント/習合力》

- グローバル化の時代を勝ち残るカギは異質なものを認め合い、良きノウハウをお互いに伝え合って新しい価値を生み出すこと。金太郎飴の組織ではなく、多様性を認める文化を組織内に根付かせることが重要。

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



3) 組織運営

《納得性/フラット&スピード/衆議独裁》

- 組織の垣根を低くして摩擦や葛藤を怖がらず、納得のいくまで議論し、一人ひとりが自分の個性を生かし、自主性を持ちながら協調していくことで、強い信頼関係が生まれ、組織は燃える集団として最大限に力を発揮する。
- ① 役職や部署にかかわらず関係者全員が結集し、
② タイムリーに情報を共有し、衆知を結集し、
③ 一人ひとりが意見をオープンに出し合い、侃々諤々の議論を重ね、
④ 決めるべき責任者が決断し、目標に向かって全員が一致団結して邁進する。

《コアマンとサポーター》

- 役職や年齢に関係なく、専門性や思いの強さからそのテーマの核となる人を「コアマン」に定め、それ以外の関係者は「サポーター」に回る柔軟な組織運営。

《対話力》

- 元気な組織を作る条件の一つは顔と顔のコミュニケーションを組織内に根付かせること。組織から言葉を奪うと、その組織は間違いなく衰退する。

《組織は感情の体系》

- 組織には指揮命令系統や役割分担があり、感情を持った個々人の人名が入って初めて機能する。いくら良い組織を作っても、感情を持つ人間がそこで働かなければ目的は達成できない。
- 納得性を持った人たちのチームワークは何十倍、何百倍というとても大きな成果をもたらす場合がある。

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



4) 経営戦略論

《創造的破壊/挑戦なくしてリターンなし/半歩先を行く》

- 今は過去の成功体験が通用しない時代。従来の延長線上ではなく、今までの常識やパラダイムを自ら破壊する“創造的破壊”でライバルの“半歩先を行く”新たな発想が求められている。

《実行なき戦略は無に等しい/二流の戦略と一流の実行力》

- いくら素晴らしい戦略を描いても、日々の地道な改善と改革の積み重ねで足腰を鍛えていなければ実行は伴わず、絵に描いた餅に終わる。
- 先行き不透明な時代には戦略が正しいかどうかは実行してみなければわからない。「一流の戦略と二流の実行力」より「二流の戦略と一流の実行力」を選ぶべき。

《トップが現場の第一線に入り込む/3現(現地・現実・現物)主義》

- 戦略の実効性を高めるためには、トップ自らがリーダーシップを発揮し現場に入り込んでメンバーを動機付け、その能力を最大限に引き出す。そこが勝負の分かれ目。
- 現場から遠く離れた本部で報告だけを受けていたら情報にフィルタがかかり、“泥水が真水”になることもある。そんな“真水”の情報で誤った判断をすると足を掬われる。現場で起こっている“泥水の情報”が経営陣に届く仕組みが重要。

《朝令朝改の勇氣》

- もし戦略が間違っていたら、一刻も早く間違いを認め正しい方向へ修正する柔軟性と勇氣が必要。新しい事業は始める時より撤退する方が苦しいし、難しい。しかし、余計なプライドなどは脇に置いて、瞬時に方向転換しなくては、状況は悪化し取り返しがつかなくなる。

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



4) 経営戦略論

《ビジネスの鉄則は“一人でも仲間を多く作った者が勝つ”》

- 技術に優位性があるだけで自社の事業に有利に働くとは限らない。
- 最近の日本メーカーは高い技術力を宝の持ち腐れにしているケースが散見される。
- いつの時代でも高い技術力が製造業の生命線であることに変わりはないが、ただ高い技術力を保持しているだけでは、今のグローバルメガコンペティションには勝ち残れない。
- **自社のコア技術が生き残る道を模索し、あらゆる選択肢を駆使しながら自社にとって少しでも有利な事業環境を創造することが肝要である。**
- その一つが、「**自社の技術を世界標準化して市場をリードする**」ことである。コア技術を1社で囲い込んで利益を独占しようとしてもいずれは追い付かれる。それとは逆に、**ある程度コア技術を開放して仲間を増やし市場を拡大しながら、その過程で技術の優位性やコスト競争力を武器に大きなパイを奪えばよい。**

《グローバルスタンダードを制する者がグローバルビジネスを制する》

- 世界標準には、「デファクトスタンダード(市場競争による事実上の標準)」と「デジュールスタンダード(公的機関などによって文書化された標準)」の2つがあるが、日本企業は「デファクトスタンダード」の成功体験から脱却できていない。
- 欧米企業は「デジュールスタンダード」を得意としており、今の世界の潮流は如何に早く誰が「デジュールスタンダード」の主導権を握るかにかかっている。
- そのためにも、**技術のオープン化戦略を駆使して一人でも多くの仲間を作ることが肝要である。**

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



5) リーダーシップ論

《振り子を両極に振る/六分四分の理》

- リーダが決断する際、メンバーが右だと言っているときは左でモノを考えるのがリーダーの仕事である。議論の渦の中にいるときは、声の大きさや常識からできるだけ離れること。No.2以下が考えることと同じことを考えていてはトップは務まらない。
- リスクや不透明感が多い現代は、100%の答えを求めていたらスピードもタイミングも失ってしまう。“六分の理”が勝ると見たらタイミングを失わない決断が必要。

《動物的な勘/非論理的》

- 世の中の優れたリーダーには“非論理的”な人が多いような気がする。ロジカルな思考は当然重要だが、最後の決断には“動物的な勘”のようなノンロジカルなものが必要な気がする。

《洞察力》

- リーダは現場感覚に裏打ちされた“洞察力”と直観力を持ち、もっともらしい理屈や世間の常識、通説に振り回されてはならない。新たな発想の障害になるのは常識の罫であり、業界の常識や市場調査の結果、専門家の分析などはまず否定してかかること。

《健全な危機意識》

- 危機意識とは、現状とあるべき姿のギャップを直視することから生まれる。
- 組織が肥大化し成熟すると、メンバーは組織の存続を信じて疑わなくなり、組織内での自分の出世や部署の保全だけを考え、どこへも向かわず同じところをぐるぐる回る“自転する組織”が生まれる。危機意識が欠如した組織は組織存続のための仕事を自ら生み出し、組織の存続が目的と化し衰退していく。

4. 『人』に纏わる経営トップのメッセージ



6) 人材論

《チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ》

- ・ 協調性があるとか、無難に立ち回る人間の評価ばかり高くなる組織になってはいけない。当社は挑戦する人により多くのチャンスを与えることを約束している。
- ・ 挑戦に失敗はつきもの。当社では前向きな失敗は一切咎めない。

《修羅場に放り込む》

- ・ “ヒト” “モノ” “カネ” と言うが、モノやカネは化けない。“ヒト” はとんでもない力を発揮して大化けする可能性がある。乱世に強い人材は、上手に修羅場を経験させると恐ろしいほどの力を発揮する。過去の評価に関係なく、そういう人材を常にチェックしておき、ここぞというときに“適材適所”の修羅場に放り込む。

《π字型人材》

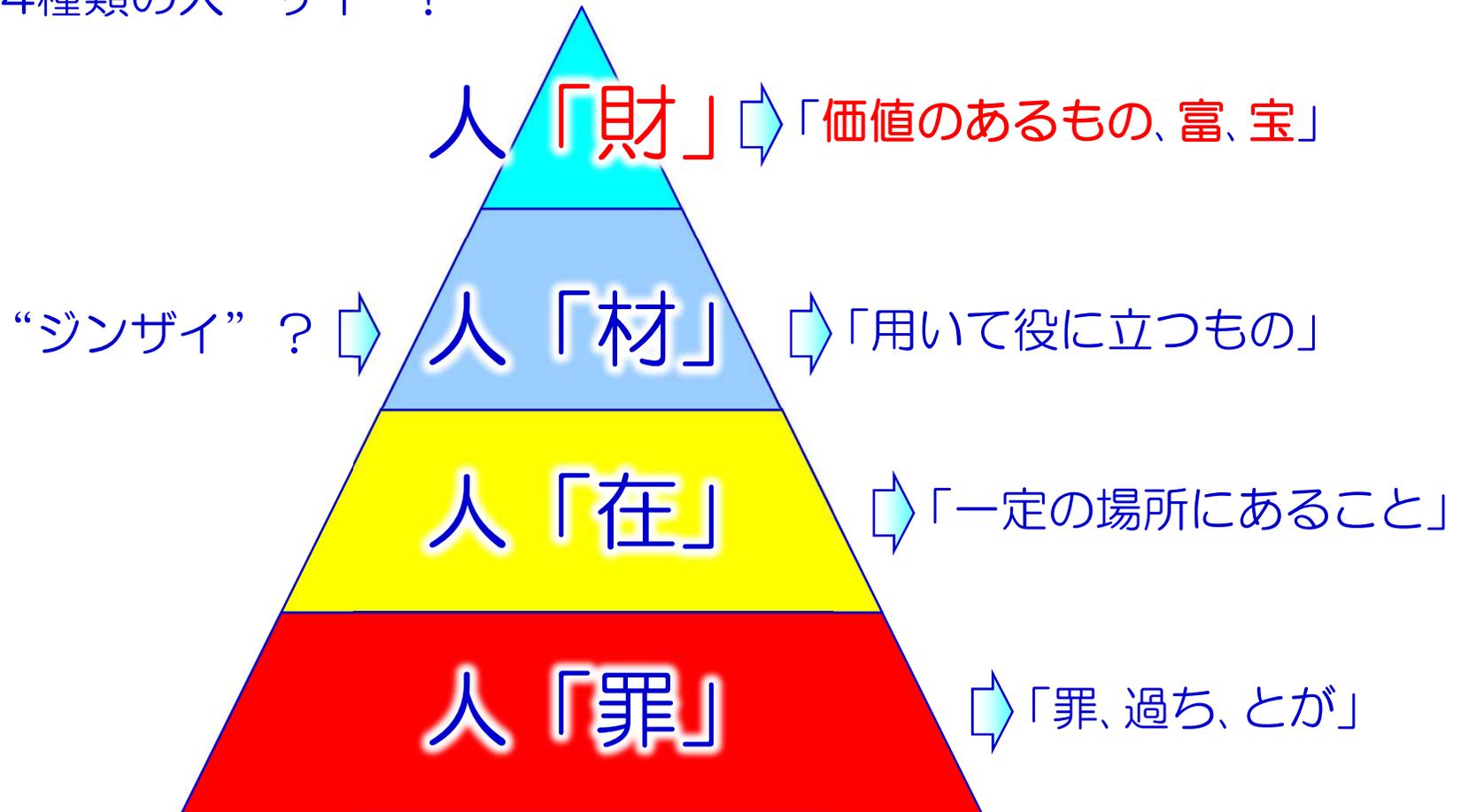
- ・ 私は最近、「π字型」の人材という言葉をよく使っている。何かひとつの専門領域を掘り下げるのが「I字型」で、幅広い知識とひとつの専門領域を持つのが「T字型」。そのT字型に、もうひとつ異なる専門分野を別に持っているのが「π字型」の人材である。複数の専門領域を通じた複眼的な思考ができると、技術革新や商品開発に繋がりやすい。

《優しさの勘違い》

- ・ 優しさの勘違いがある限り、女性の幹部や管理職は育たない。育児が大変だからと責任ある仕事を与えない上司や、そんな上司を「優しい」と思い込む女性社員がいるとしたら、それは“優しさの勘違い”だ。男女問わず厳しい仕事を与えていくことが必要だ。

5.最後に

1) 4種類の人“ザイ”？



社員一人ひとりが自己の能力を最大限に発揮し
 “人材” から “人財” へ成長することで
 技術でもビジネスでも勝てる組織を作り上げることができる

ご清聴ありがとうございました

