

2020年秋学期  
宇都宮大学工学部  
経営工学序論講義資料

これからの企業経営を考える  
—技術を基礎とする企業人を目指して—

開倫塾  
塾長 林 明夫

＜はじめに＞

- (1) 2020 年度秋学期の「経営工学序論」のシラバスに沿って、受講者の皆様がオンラインでも学びやすいように、「QandA の形式」でテキストを執筆し、ここにお届けします。
- (2) このテキストを熟読玩味(がんみ)、よくお読みになり、将来、技術者として社会で活躍、よく生きるために、経営分野での知識の習得を図ってください。
- (3) 技術者として、実務を身に着けた上でよく生きるために、企業経営の基盤を学ぶきっかけとしてください。

(林明夫)

Q1：自社紹介として、企業理念・事業内容などをお話ください。

＜企業理念＞

すべての企業には創業があり、創業の精神と、社員全員が大切に考え、価値観を共有する「企業理念」があります。開倫塾の「基本理念」は、次の4つです。

A：(1)開倫塾の企業理念

- ①「顧客本位」：開倫塾では「顧客」を「塾生」「保護者」「地域社会」と「定義」。ものごとを考えるときには、「顧客」を中心に据える「顧客本位」、「顧客第一」を心掛けます。
- ②「独自能力」：「競合比較」と「社会・同業他社・異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」を踏まえ、絶え間のない「イノベーション」をし続け、「開倫塾独自の方法で経営を行う」こと、「独自能力」を目指します。
- ③「社員重視」：企業を支える社員一人ひとりの潜在能力を発揮できるよう「能力強化」を図り、能力が身に着いたら大幅な「権限委譲」を行います。「社員のキャリア形成」を全面的に支援。「労働生産性の向上」、「雇用の安定」を図り、「社員重視」を目指します。
- ④「社会との調和」：企業は社会の公器、社会的存在と考え、本業に即して SDGs はじめ社会的課題の解決を図ることで、「社会との調和」を目指します。

(2)教育目標

＜教育目標＞

- (1) すべての教育機関には目指すべき「教育目標」があります。
- (2) 開倫塾には、民間教育機関として「4つの教育目標」があります。
- (3) この4つの教育目標は、日本の教育政策に強く影響を与え続けている OECD の PISA 調査の根底となる学力観・能力観である「キー・コンピテンシーズ」と連動しています。

＜開倫塾の教育目標＞

＜対応するキー・コンピテンシーズ＞

- ①「高い倫理」：「自律的に活動する能力」
- ②「高い学力」：「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」
- ③「高い国際理解」：「多様な集団で交流する能力」
- ④「自己学習能力の育成」：「学び方を学ぶ能力」「思慮深さ」を身に着け、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」を身に着けること

— 開倫塾では、教育目標に対応するキー・コンピテンシーズを身に着けることで、「人生の成功(a Successful Life)」(多様な選択肢のある人生)と、「正常に機能する社会(a Well-Functioning Society)」(地域の教育力向上)への貢献を目指します—

### (3) 事業内容

#### <事業ドメイン>

すべての企業には、「事業ドメイン(事業領域)」があります。開倫塾の「事業ドメイン」は、「教育サービス産業」です。また、すべての企業には、創業の時期と本社所在地があります。

- ①小学生・中学生・高校生対象の「学習塾」を、栃木県のほぼ全域・群馬県東部・茨城県西部の北関東と、東京都川の手地区(墨田区・荒川区・葛飾区・足立区)の2地域に展開
- ②開倫塾日本語学校(栃木県足利市)を2019年に設立、外国出身者のための日本語教育に参入
- ③創業1979年。株式会社開倫塾設立1984年
- ④本社 栃木県足利市
- ⑤従業員数 約500名(時間講師の先生を含む)



Q2：企業概念として、企業とはどんなところかお話しください。

#### <はじめに、企業とは>

- (1) 大学や大学院を出て、初めて企業や様々な組織で働くに際して、企業とは何か、組織とは何かを予め理解することは有用と考えます。
- (2) 企業には、社員数の規模により、社員数100名規模までの「小企業」と、100名以上規模の「中企業」、2000名以上規模の「大企業」があり、規模により経営の仕方は大きく異なるものと、私は考えます。
- (3) 開倫塾が目指すのは、「中企業」、それも地域経済を牽引する500名～1000名規模の「中堅企業」です。
- (4) 小・中・大の企業規模に関係なく、企業概念として、「企業の本質」とは次のようなものと私は考えます。

A：(1) 「企業の設立は、原則自由」、しかし、すべて「自己責任」。

- ① 設立が原則自由の企業で最も大切なのは「自己責任」の考え方です。つまり、「自分で行ったことは、自分で責任を取る」「自助努力(self-help)」「自分の身は自分で助ける」のが企業の本質です。
- ② 常に「イノベーション」を繰り返し、生存を図る。あらゆる困難を乗り越えてはじめて生存が確保できます。「あきらめたらおしまい」が企業の本質です。
- ③ 初めからおしまいまで、「自分の未来は自分で切り開く」のが企業の本質です。

(2) 企業としての仕事は、自分一人ではできません。

- ① 「組織で動く」：企業の仕事は多岐にわたります。一人ではすべての仕事はできません。
- ② 「チームプレイ」：企業は組織(チーム)で動き、チームの参加人数以上の成果・結果を

目指します。組織がバラバラでは、一人ひとりがもつ能力すら発揮できず、「烏合(うごう)の衆」と化します。

- ③「リーダーシップ」：組織(チーム)に求められるのは「力強いリーダーシップ」と「チームワーク」です。チームの一人ひとりとリーダー、共に求められるのは、自分のポジションは自分で守り切ることと、チームのメンバー全員を尊敬し、信頼することです。

### (3) 企業は結果責任

- ①企業は、結果を出さなければ、仕事をしたことにはなりません。
- ②売り上げを上げ、代金を回収し、支払いを完了させて、はじめて仕事をしたこととなります。
- ③日々の改善とイノベーションをし続けなければ、企業は存在しません。
- \*但し、イノベーションをし続けるには、R and D (Research and Development, 研究開発)、仮説・検証の繰り返しが必要です。その時間と費用、人材をどうつくり出すかが最大課題となります。

### Q 3 : 企業の社会的責任とは何ですか。

＜現代企業の最大課題とは＞

- (1) 競争相手の出現のみならず、長引く景気停滞(デフレ)、これに加えて 2020 年 2 月からのコロナ禍の中で、日本および世界のすべての企業は「明確な解決策、解答のない世界」に突入しました。
- (2) 提供する製品やサービスの内容や提供方法を変えるだけでは、対処できません。
- (3) 事業からの撤退や清算、業態変更、他分野参入、リロケーションなどに向け、DX(Digital Transformation, デジタル化)を最大活用し、「ゼロ(無)」から「有」をつくる「イノベーション」が今ほど求められている時期はありません。
- (4) コロナ禍の中で、「企業を存続」させることが現代企業の社会的責任と考えます。

A : 企業の設立は自由ですが、その活動はルール範囲で行わなければなりません。

- (1) 「法令遵守」：コンプライアンス重視は当然。
- (2) 「企業倫理(Business Ethics)」：「企業市民」としての倫理を常に考え大切にする。「行動規範」を定め、絶えず検証(Check)、省察(Reflection, リフレクション)する「しくみ」を定期的にブラッシュアップすること。
- (3) 開倫塾の絶対的禁止事項
- |                         |            |
|-------------------------|------------|
| ① sexism(セクシズム)…性による差別  | } は「絶対禁止」。 |
| ② agism(エイジズム)…年齢による差別  |            |
| ③ racism(レイシズム)…出身による差別 |            |
- \*各社には「絶対的な禁止事項」が必ずありますので、その理由と共に十分御理解ください。
- (4) 「社会貢献活動」
- ① NPO 活動の支援。
- ② 開倫ユネスコ協会を 2001 年に設立、その活動を全面支援。
- ③ 毎年 11 月第 3 木曜日は国連が定めた「ユネスコ世界哲学の日」(UNESCO World

Philosophy Day)、開倫ユネスコ協会では、2010年より毎年記念講演会を実施しています。

(5)「社会的企業」：養護施設の児童・生徒の学習支援、栃木刑務所の受刑者への学習支援。

(6)「SDGs」：本業として「2045年のSDGs」を考えるプロジェクトを発足。どのようにSDGsと取り組むか、2030年から15年後の2045年を見据えて考え、行動します。

#### Q4：「戦略的意思決定」と「リーダーシップ」とは何ですか。

＜戦略的意思決定とは＞

A：(1)「昨日のように今日があり、今日のように明日がある」「昨年のように今年があり、今年のように来年が来る」と考え、同じことをやり続けていると明日は来ない、来年は来ないのが企業経営です。

(2)なぜか

- ①コロナ禍を含め、感染症や気候変動、地殻変動、地震や台風など様々な大災害が次から次へと発生。
- ②デフレの長期化や景気変動も伴い、企業を取り巻く経営環境は毎日のように激変し続けています。
- ③これに加えて、同業他社だけでなく、異業種や海外からの参入も激しいのが企業経営の現状です。
- ④更に、AIやIoT、5G、新技術やDX(デジタル化)により、今までの製品やサービスの需要が全くなくなる場面に、常時直面するのが現代の企業といえます。
- ⑤変えてはいけなは「創業の精神」と「企業理念」など「企業としての基本的精神」だけです。

(3)そこで、

- ①「企業ドメイン(企業の事業領域)」を何に定めるかはもちろん、
- ②現在の「業態(Business type, 仕事の仕方)」をいつまで続けるか、
- ③立地戦略(生産や販売拠点をどうするか)、人材戦略、資本戦略、事業資金調達をどのように行うか。

\*以上を「戦略的に考え決定」し続けるのが、経営トップと経営幹部の役割です。これを「戦略的意思決定」といいます。

＜リーダーシップとは＞

(1)先ほどもお話したように、「企業活動」は「組織プレイ」で行います。すべての組織には、次の3段階でリーダーが存在(同じ人が兼ねることも可)します。

(2)

- ①「トップマネジメント」：(「戦略的意思決定」を常に行う全体のリーダー)
- ②「ミドルマネジメント」：(事業部や地域ごとのリーダー)
- ③「ローアマネジメント」：(ものづくりや接客の現場で具体的な業務を行い、消費者に直接対応するチームのリーダー)

(3)すべての段階のリーダーに求められること

- ①部下や同僚を含め、「奉仕の精神」でリーダーシップを発揮する「サーバントリーダーシップの精神」と、

②常に「顧客本位」の視点で「顧客価値を創造するイノベーション」を担当する「イノベーターの精神」

③非常時における「上命下達」の軍隊方式は、常日頃の「サーバントリーダーシップ」で信頼関係が成り立って、はじめて成り立つもの。

<御参考>

サーバントリーダーシップの教科書：

(1)ロバート・K・グリーンリーフ著「サーバントリーダーシップ」英治出版 2008年12月29日刊

(2)ロバート・K・グリーンリーフ著「サーバントであれ—奉仕して導く、リーダーの生き方」英治出版 2016年2月25日刊

\* (1)の内容をやさしく解き明かしたのが(2)です。

Q5：「商品開発」と「マーケティング」とは何ですか。

A：(1) <商品開発とは>

- ①「顧客価値創造(Customer Value Creation)」、つまり顧客の課題解決・問題解決(problem solving)に直結する製品やサービスを開発し、提供し続けること。
- ②顧客のニーズ、需要、「売れ筋」を発見し、製品化、商品化、販売ルートを開発。
- ③顧客数増、売り上げ増に直結させること。

(2) <マーケティングとは>

- ①顧客価値創造
- ②「顧客」を「定義」し、「事業領域(企業ドメイン)」を明確にした上で
- ③お客様が買ってくださるものをつくり、提供する「しくみ」をつくること

(3) <マーケティングの4Pとは>

\*最初の文字がPで始まるので、「マーケティングの4P」と呼ばれています。

マーケティングを考える上で大切なのは「マーケティングの4P」と、各々の「顧客にとっての意味」です。

<マーケティングの4P>	<顧客にとっての意味>
①Product(製品・サービス)	…顧客の問題解決(Customer Solution)
②Price(価格)	…顧客のコスト・負担(Customer Cost)
③Place(場所・流通)	…顧客の利便性(Convenience)
④Promotion(販売促進・広報)	…顧客とのコミュニケーション(Communication)

(4)

- ①企業や組織が提供する「製品・サービス(Product)」は、「顧客」の「ニーズ」に合致しているか、顧客の「問題解決(Customer Solution)」に役立っているか。
- ②「価格(Price)」は、「顧客」にとって「買いやすい(Affordable)」ものになっているか。
- ③製品・サービスを提供する「場所(Place)」や「流通プロセス」は、「顧客」にとって「利

便性が高い」「便利(Convenience)」かどうか。

- ④「広告や宣伝、広報(Promotion)」は、顧客にとり、親切でわかりやすく、「顧客とコミュニケーション(Communication)」になっているかどうか。

### <御参考>

商品開発とマーケティングのテキスト…

- (1)「商品開発」と「マーケティング」のテキスト：フィリップ・コトラー著「マーケティング・マネジメント」ダイヤモンド社刊がていねい、親切で最もわかりやすいのでおすすめです。是非、お読みください。
- (2)同時に、アップル社の創業者「スティーブ・ジョブズ公式自伝 I、II」も「商品開発」「マーケティングの4P」の観点でじっくり読むと、素晴らしいテキストとなります。
- (3)GAFAの創業者やIT企業の創業者の伝記や企業の解説書も、「商品開発」「マーケティングの4P」の観点から是非目を通し、皆さんが普段使用している製品を提供している「企業経営の本質」を学んでください。
- (4)セブンイレブンやマクドナルド、ユニクロ、GU、ホンダ、ニッサン、トヨタ、JRや関東バス、丸亀うどんや吉野家、すき家など身近な企業の「商品開発」「マーケティングの4P」はどうなっているのか、お店や企業を訪れたり、見たりするたびに考えてください。
- (5)最後に、これから就職を希望する企業や業界の「商品開発」「マーケティングの4P」はどうなっているかを研究してください。
- (6)開倫塾での学習塾としての「商品開発(コース開発)」と「マーケティング」。
  - ①「統計的手法による分析」、
  - ②「顧客満足度調査」、
  - ③「同業他社の先進事例の研究」、
  - ④「世界の教育政策の動向を決するOECDの教育政策、日本の文部科学省の教育政策を徹底的に研究する」などにより行っています。
  - ⑤今後は「顧客体験(Customer Experience)」の分析など、デジタル情報の最大活用によるマーケティングを行います。

Q6：国際化戦略、情報の共有化、IT活用などについてお話をください。

### <国際化戦略とは>

- A：(1)国際化戦略の第1は、外国との取引
- (2)変動する景況や為替相場の中で、外国から材料や製品を仕入れること。外国に自社製品を販売すること
  - (3)リスクマネジメントで大切なのは、国内や国外の取引先や商社との連携
  - (4)国際競争力のある製品(もの)やサービスを開発し、提供すること。MandA(企業買収)を含め国際取引のKnow Howを集積し、自社独自の方法を開発し続けること
  - (5)開倫塾では、国際事業部を発足し、開倫塾日本語学校を中心に外国人への日本語教育をスタート

### <情報の共有化とは>

- (1) 「暗黙知」を「形式知」にし、「情報の共有化」を図ること、共有化する情報の内容を深化させることが最大課題。
- (2) ①企業規模の大小に関わらず「経営情報(経営数値、事件・事故情報を含む)」の「共有化」は企業の持続可能性を担保し、全社員の問題意識・危機意識を高め、企業を発展させるために最も重要なものです。  
②上場企業など株式公開企業である企業は、株主価値の最大化のために、株主や機関投資家に対する IR (Investor Relations)、企業情報公開が求められています。  
③非上場企業も「月次決算」を行っているところが大半なので、これを「四半期決算」に結び付け、上場企業と同様の厳しさを、「月次棚卸」や自社の経営状況を事業部ごとに分析し、四半期ごとに対応策の策定が求められます。  
\* 開倫塾は、非上場企業ですが、2011 年以來「四半期決算」を行い、情報の共有化を図っています。  
④課題は、共有化された「経営数値」をどのようによい方向に「動かすか」という「実務能力」です。  
\* 経営数値をよい方向に動かすには、仕事の仕方、行動様式を変えること、「企業変貌」を果たす以外にありません。

### < IT 活用とは>

- (1) 「AI」、「IoT」、「5G」などの活用はすべての事業の大前提です。
- (2) 地方創生は「スーパーシティ」で、学校教育は「GIGA SCHOOL」で、DX (Digital Transformation, デジタル化) が大幅に進展しますので、企業経営もそれ以上のスピードで IT 化を一気に進めなければなりません。
- (3) 今日の企業の経営戦略の中心に据えるべきは、IT に武装されたイノベーションと考えます。この流れは止まりません。

### <まとめ>

- (1) グローバル化が進む現在、このコロナ禍の中でも、また、どんなにトランプ氏が「米国一国繁栄主義、アメリカ・ファースト」を唱える中でも、世界の人や物、お金の交流・国際化は止まることなく続きます。米国大統領がバイデン氏に変わった後も、この流れは止まりません。
- (2) 企業としての課題は、この「国際化」を、どのようなことがあっても大丈夫なように、どのように「強靱性」と「柔軟性」をもたせ、持続可能なものにするかです。企業として求められるのは、この国際化を担うデジタル化社会に精通した人材です。



Q 7 : 企業の求める人間像は何ですか。

— <企業の求める人間像とは> —

A : (1) ① 「知識基盤社会(Knowledge-Based Society)に対応する能力」をもつ人材、つまり「知識・情報・技術」を相互作用的に用いる能力です。

② 「グローバル化社会(Global Society)に対応する能力」、つまり「多様な集団で交流できる能力」をもつ人材です。

③ 「課題山積社会」、「解答のない課題が次から次にやってくる時代に対応する能力」、つまり「自律的に行動する能力」をもつ人材です。

(2) 以上①～③の能力の前提は、「学び方を学ぶ能力」と「思慮深さ」と「批判的思考能力」を身に着けていることです。

このためには、

①新聞を、毎日、丹念に読み、世の中の動向に目を配ることで「自分で考える力」「批判的思考能力(Critical thinking ability)」をもつこと。

②同時に、読書を怠らず、古典との対話をじっくりと行うことで、「思慮深さ」「省察力・自省心(Reflection)」をもつこと。

③英字新聞を毎日読み、語学の勉強に励むと同時に、高校や大学・大学院での教育や研究を踏まえて、専門領域の最先端の勉強を、生涯を通して怠らないことが求められます。

(3) この「知識基盤社会」におけるイノベーションの能力強化についての基本テキストとして超おすすめビジネス書は、次の 2 冊です。時間をかけて是非、御熟読ください。必ず役に立ちます。

①野中郁次郎・竹内弘高著「ワイズカンパニー」東洋経済新報社 2020 年

②同著「知識創造企業」東洋経済新報社 1995 年

\*②は、ビジネス書の中の古典、①の 25 年ぶりの改訂版です。

Q 8 : 仕事の進め方についてお話をください。

A : (1) すべての仕事は「段取り八分(だんどりはちぶ)」でうまくいくことが多い。

つまり「仮説を立て、計画」、「準備作業」を怠らないことです。

\*仕事にとって一番大切なのは「段取り」です

(2) ①今日の仕事の段取り

⑨本年度の仕事の段取り

②明日の仕事の段取り

⑩来年度の仕事の段取り

③今週の仕事の段取り

⑪再来年度の仕事の段取り

④来週の仕事の段取り

⑫今の中期経営計画の段取り

⑤今月の仕事の段取り

⑬次の中期経営計画の段取り

⑥来月の仕事の段取り

⑭今の長期経営計画の段取り

⑦今の四半期の仕事の段取り

⑮次の長期経営計画の段取り

⑧次の四半期の仕事の段取り

(3) 以上、すべての段階での「段取り」を各々じっくりと考えて業務を遂行する。

①「段取り」に基づいた 1 つ 1 つの仕事が終わったら、必ず、「検証」、つまり「振り返り」「省察」(Reflection, リフレクション)を行い、次の「仮説」を立て「業務改善」に挑戦。

- ②データに基づく「統計的分析」も徹底的に行う。
- ③なぜうまくいったか、なぜうまくいかなかったか、「要因分析」を行い、次の段取りの第一歩である「仮説」と「検証」を行う「資料」とする。
- (4)「仕事はメモで身に着ける」。
- ①仮説・検証の内容、考えたこと、思いついたことも含め、必要なことはどんどん「メモ」をし続ける。
- ②絶えずメモを「整理」して、必要なことは、十分理解した上で「すべて身に着ける」ことです。
- ③発言や質問をする場合には、必ずノートやメモ帳にアウトラインやキーワードを下書きしてから、「相手の立場に立ってわかりやすく表現」すること。後で必ず「ノート整理」をして、すべて身に着ける。「ノートはすべて身に着ける」ことが仕事の極意です。
- (5)①業務上の文書は、構成を考えた上で、必ず下書き、校正をしてから、入力、発信、発表すること。
- ②「パワポ」での発表の場合には、必ず「リハーサル」を行う。  
\* リーサルは誰かに立ち会ってもらい、意見を言ってもらうこと。
- ③内容をすべて「暗記」して、「スラスラ言える」ようにしてから、「発表」する。  
\* ぶっつけ本番はできるだけ避けること。  
\* 「ズーム」を使用する場合には、①「ウェブカメラ」②「ヘッドセット」③「スマホ・スタンド」「タブレット・スタンド」の「3点セット」を必ず御活用を。  
\* 自分の映っている状態を画像で確認しながら参加すること。

Q 9 : 人生観と職業観についてお話しください。

A : (1)私の好きなことば

- ①「ブルドッグ魂(食いついたら離すな)」
- ②「練習で泣いて、試合で笑え」
- ③「一所懸命(一つの所で命を懸けるくらい努力せよ)」
- ④「独立自尊(自分自身を独立させ、自分自身を尊ぶ)」
- ⑤「注意一秒、ケガ一生」
- ⑥「会った人は、皆、友達」
- ⑦「目には遠いが心は近い」
- ⑧「よいことをして、忘れる」
- ⑨「持続する志」
- ⑩「歴史における個人の役割」
- ⑪「教育ある人とは、一生、勉強し続ける人」
- ⑫「離見の見(りけんのけん)」  
\* 舞台上で踊っている自分を、離れた観客席から見る
- ⑬「本当の月を見たことがあるか、本当の自分を見たことがあるか」
- ⑭「健康第一、心の健康、身体の健康」
- ⑮「一生勉強、一生青春」

(2) 人生観 — 人生 100 年時代にふさわしい創造性にあふれた

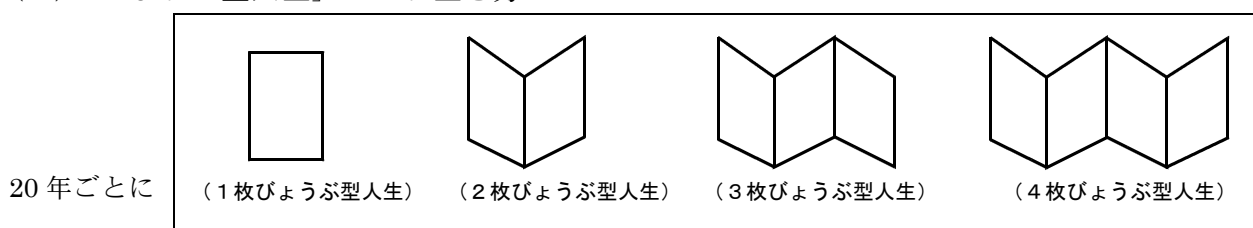
\* 「子どもの時代(幼少期)」 0 歳～ 20 歳くらいまで

- ① 「若い時(青年期)」 21 歳以上～ 40 歳くらいまで
- ② 「壮年の時(壮年期)」 41 歳以上～ 60 歳くらいまで
- ③ 「中老年の時(初老期)」 61 歳以上～ 80 歳くらいまで
- ④ 「老年の時(老年期)」 81 歳以上～ 100 歳過ぎまで

まずは、人の一生を幼少期を経て 4 つの年代に分けて考える。

\* 幼少期には人として学ばねばならない基本を学び、青年期には仕事や活動の準備を行い、壮年期には仕事や活動で自分の能力を全面的に開花させる。初老期には人生のまとめである老年期の準備を行い、老年期には自らの創造性を最大限に開花させる。

(3) 「びょうぶ型人生」という生き方も



4 つに分けた人生の各世代ごとに「びょうぶ」の枚数を選択

- ① 自分で行うべきもの(こと)、1 つを徹底追求する人生
- ② 自分で行うべきもの(こと)、2 つ同時進行で徹底追求する人生
- ③ 自分で行うべきもの(こと)、3 つ同時進行で徹底追求する人生
- ④ 自分で行うべきもの(こと)、4 つ同時進行で徹底追求する人生

\* 各年代ごとに自分にとって最もふさわしい「びょうぶ」(分野)を選択し、「自分らしくよく生きる, well-being」こと。

Q10 : エンジニアに望まれることは何ですか。

- A : (1) エンジニアこそ、歴史や地理、文学や思想、哲学、芸術(音楽、舞踊、美術)に親しむこと。  
(2) 何でも OK なので、観戦も含め「スポーツ」に親しみ、身体を動かすこと。  
(3) できるだけ、一人きりにならないこと。一人でもよいから「励まし合う仲間」をつくること。  
(4) できるだけ、他人の人格非難は口にしないこと。他人のよいところと同時に、自分のよいところをたくさん探し、遠慮しないでどんどん伸ばすこと。  
(5) 健康第一。ストレスをためないこと。

- ① 「腸内フローラ」を大切にし、「ストレス」をマネジメントし、「免疫力」を高めること。  
(コロナ対策にもなるようです)
- ② 栃木県には「日帰り温泉」や「自然に親しめる公園や散歩コース」、おしゃれな「カフェ」が山ほどあります。
- ③ うまく組み合わせれば、かなり快適な生活ができます。

(6) 英字新聞を毎日読み、英語の勉強に代えること(Japan News、 Japan Times どちらかがおすすめです)。Japan Times の中に入っている New York Times のうち 1 つを毎日読む。英語以外の言語にも挑戦する。

(7) テーマを決め、自分の行きたい市や町、国や地域をいくつか決め、定期的に出掛けてみることも人生を豊かにします。

#### <お礼>

最後まで本テキストをお読み頂き感謝申し上げます。御質問、御意見、コメントがあれば、何でもお聞かせください。ありがとうございました。

お体を大切に。hayashiakiokairin@gmail.com

#### <課題> 次の課題のうち 1 つを選び回答してください。(複数回答も可)

1. 近い将来 DX(デジタルトランスフォーメーション)の真ただ中で、技術者としてイノベーションの担い手として活躍し、自分らしくよく生きるためにどうしたらよいか。この講義を通して考えたことを自由に述べてください。
2. GAFA(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)をはじめとする世界や日本の IT 企業のうち 1 つを選び、本日の講義を参考に、その特色を述べてください。
3. イノベーションを担う技術者には、自分自身の哲学が必要といわれています。イノベーションに対する考えを述べてください。