

オープンエンド思考による人材育成 コンプライアンス研修の現場から

根岸正州



森沢 徹



CONTENTS

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| I 見直されるコンプライアンス研修 | III 先進企業の実践事例 |
| II オープンエンド・ケース法によるコンプライアンス研修 | IV コンプライアンス研修の新たな提供価値 |
| | V 広がるオープンエンド・ケース法の応用領域 |

要約

- 1 企業の不祥事が増加している。これに対し、多くの企業で、コンプライアンス（法令遵守）に関する方針や体制、規定類を整備し、コンプライアンス研修などを通して現場への浸透を図っている。しかし、それらが現場で実践されず、効果が得られていないケースが少なくない。
- 2 野村総合研究所（NRI）では、近年の社会環境や事業環境の変化を踏まえて、コンプライアンスが現場で実践されるために、「オープンエンド・ケース法」という手法を用いたコンプライアンス研修の方法論を開発した。
- 3 オープンエンド・ケース法は、唯一の正解が出せない悩ましいジレンマについて、現実性のある具体的なケースを用いて、参加者が双方向での議論を行い、唯一無二の正解を出すのではなく、そのジレンマに働く力を漏れなく抽出し、整理するという方法論である。
- 4 従来型の研修と比べ、オープンエンド・ケース法は、参加者をして、研修後に自ら自律的に考え、どのように日常業務にフィードバックさせていくかを考えさせることができ、コンプライアンスの現場への浸透により大きな効果がある。
- 5 また、オープンエンド・ケース法は、コンプライアンスを現場へ徹底させるだけでなく、思考プロセスを改革するための方法論でもあり、従業員の思考力強化や経営チームビルディング（組成）に活用できるなど、応用範囲は広い。

I 見直されるコンプライアンス研修

1 企業の不祥事が絶えない

過去数年間、日本企業はコンプライアンス（法令遵守）の周知徹底に相当のエネルギーを投入してきた。昨今注目を集めているCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の一環として体制固めに着手した企業もあれば、不祥事や社内事故をきっかけに再度コンプライアンス体制を総点検せざるを得なかった企業もある。しかし、図1に示すように、企業の法令違反に関する新聞記事は急激に増加し、また不祥事は後を絶たない。なぜか。

ほとんどの企業がすでに策定しているコンプライアンス規定（行動指針、倫理規定と呼ぶ企業もある）には、社員としてとってはならない言動が明確に記述されている。そこに書かれているルールは極めて常識的なもの

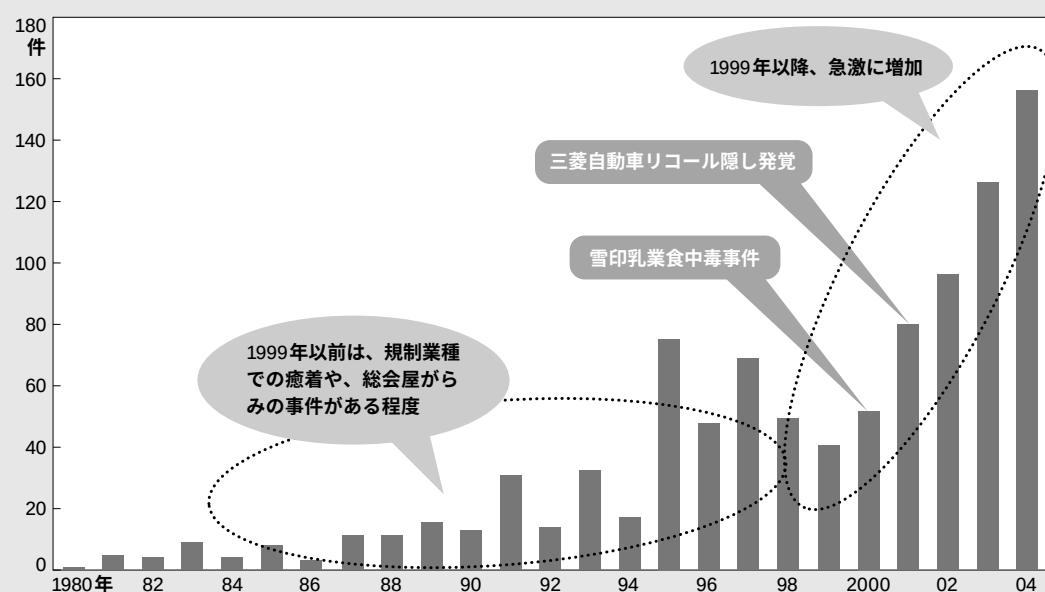
で、そのほとんどに異論を挟む余地はないはずである。にもかかわらず、企業の不祥事は絶えない。なぜか。

野村総合研究所（NRI）は、その原因がコンプライアンス規定の内容自体にあるのではなく、内容の伝達（教育研修）方法に1つの大きな問題があるという仮説を立て、過去数年間、企業のコンプライアンス研修のコンサルティング業務を推進してきた。本稿では、それらクライアント企業における改革の現場から得られた、コンプライアンス研修に関する問題点とその解決方法について述べる。

2 伝達型の知識教育ではコンプライアンスは徹底できない

筆者らが見てきた企業のほとんどは、コンプライアンス規定を社内的に承認した後に、集合研修型の研修、またはeラーニングなどの個別研修という手段によって、より多くの経営幹部、管理職、一般従業員に一様の情報

図1 企業の法令違反に関する新聞記事事件数の推移



注)「法令違反」とその類義語でキーワード検索を行い、毎年の記事事件数を集計。本記事事件数がただちに企業の不祥事事件数ということではもちろんないが、企業の法令違反に対する社会の関心が急激に高まっていることがわかる
出所)『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経流通新聞 MJ』『日経金融新聞』の記事検索により作成

を伝達しようとしてきた。なかには、集合型研修の一部の時間を割いて、グループワークにより演習問題・事例に取り組みさせるというアプローチを採択する企業もある。しかし、その演習問題・事例も、コンプライアンス規定にすでに書いてある、いわば白黒が明確なルールに多少の状況設定を行った程度のものである場合が圧倒的に多い。たとえば、以下の問いがそれに該当する。

「あなたは、顧客の人事上の重要な情報を新聞発表前に入手した。適切な行動はどちらですか。

①いずれ新聞発表されるのだから、社内でもオープンに共有し、顧客にも挨拶にいく

②新聞発表されるまで、機密資料として情報のアクセスの範囲を明確にして慎重に扱う」

「部下が女性の派遣スタッフにセクハラをしている場面を見かけた場合の指導法として、適切な対応はどちらか選びなさい。

①相手が派遣スタッフであれば多少気が緩んでも仕方がないので、見て見ぬ振りをする

②派遣スタッフも正社員と同じように考えるように指導する」

この2問の答えはいずれも明確であり、その答えはコンプライアンス規定の中に書かれているルールそのものである。

実際の日々の業務に、このように白黒がはっきりした状況はどれほど存在するのか。上記の問題を、たとえば次のように質問を変えた瞬間から、その答えは白黒が不明確で、非常に悩ましいものになる。

「あなたが、飲み屋などインフォーマルな

場で、信頼する部下A君から、今度の人事異動でA君自身が対象になるかどうか、質問された。あなたはA君の異動の事実について知っているとする。あなたはどうか対処するか」

「あなたの部下の女性が、重要な顧客からセクハラを受けた。あなたはどうか対処するか」

コンプライアンス規定に従えば、正しい(＝理想的な)答えは依然明らかである。しかし、この当事者が実際の業務の場面でとるアクションということになると、それは必ずしもコンプライアンス規定どおりではないのではない。

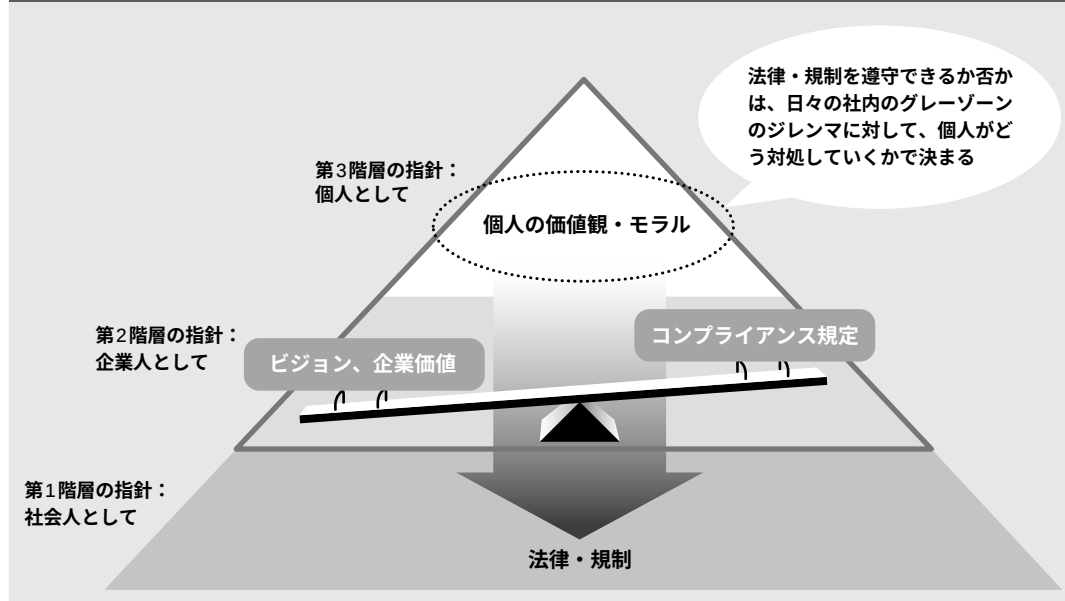
すなわち、管理職、一般従業員がコンプライアンスに抵触するような場面は、グレーな状況が極めて多い。理想的、模範的には正しいアクションはわかっているながらも、企業内のコンプライアンス以外のさまざまな力が働いて、理想どおりにはいかないのである。言い換えると、社員はコンプライアンス規定どおりに行動することも正しいし、それとは異なる方向のアクションもまた(現場の判断としては)同じように正しい、というジレンマに直面する。

Ⅱ オープンエンド・ケース法によるコンプライアンス研修

1 グレーゾーンの構造

コンプライアンス規定は白黒が明確なのに、現実の業務ではなぜグレーな状況が多いのか。その最大の理由は、企業にはコンプライアンス規定以外にも多くの行動指針が存在することである。このため、異なる行動指

図2 グレーゾーンの構造と3階層の指針



針間で調整を図ろうとすると、白黒がはっきりつかなくなってしまう。

具体的には、図2に示すように、3階層の行動指針がある。一番下の階層は法律を守るという階層である。これは白黒はっきりしており、絶対に守られなければならない。

しかし、2階層目になると、企業内には各種の行動指針があり、その方針間での調整は個人に任されていて、グレーゾーンになってしまう。そのなかで、たとえば予算達成、企業価値向上といった行動指針と社内のコンプライアンス規定とが対立し、現実の業務ではジレンマが発生して、現場が悩んでしまうという構造が生まれる。コンプライアンス規定よりも日常業務の行動指針が重視されることも多く、コンプライアンス規定が現場で実践されないという事象が発生する。

これにより、第2階層のグレーゾーンの中でコンプライアンス規定が実践されなくなってくると、その土台である当然守るべき法

令・規制への違反につながってしまうことが多い。「大河の流れも一滴から」という表現は本来よい意味で使われるようだが、同様に、日常業務における不注意や不適切な行動を繰り返すうちに、次第にエスカレートして、やがては企業不祥事につながってしまうのである。

では、どうしたらよいのか。第3階層での法令違反になる前に、第2階層のグレーゾーンの状況でいかに対処するかが重要であることは、容易に想像できる。しかし、第2階層すなわち企業の現実の業務は仔細にわたり複雑なので、ルール・仕組みとして、すべての事項について行動指針間で調整を図ることは難しい。また、その判断基準について、明確な答えがあるわけでもない。

したがって、一番上の第3階層に位置する個人の価値観・モラルの喚起が最も重要であり、個人に自律的に考え抜いてもらう仕組みこそが重要である。

2 コンプライアンス研修の新しい方法論

NRIでは、従来のコンプライアンス研修のアプローチとは全く異なるアプローチのコンプライアンス研修の方法論「オープンエンド・ケース法」を開発し、実際に多くの企業を支援している。この方法論は、唯一の正解がない悩ましいジレンマについて、現実性のある具体的なケースを用いながら、そのジレンマに働く力を漏れなく抽出し、整理するという考え方によっている（図3）。ちなみに、オープンエンド（英語ではOpen-ended）と

は、「断定的でない」「広がりのある」「再考の余地を残した」といった意味である。

従来型のコンプライアンス研修とオープンエンド・ケース法による研修との違いを整理したものが図4である。

まず、研修の目的について見ると、オープンエンド・ケース法による研修では、知識を伝達することを主眼に置く従来型の研修とは異なり、各従業員がコンプライアンスに自律的に取り組む意識を持ち、かつコンプライアンスについて自律的に考え続けるようにすることに主眼を置いている。

研修の内容面では、第1に、従来型の研修がコンプライアンスの観点だけを重視し、白黒がはっきりつき、明確な正解がある問題を扱うのに対して、オープンエンド・ケース法による研修では、日常業務における唯一の正解がない悩ましいジレンマをテーマとして扱う。

第2に、従来型の研修では、法令に関する知識やコンプライアンス規定に関する一般論、ルールの説明が多いが、オープンエンド・ケース法による研修では、参加者が実際

図3 オープンエンド・ケース法という研修方法論

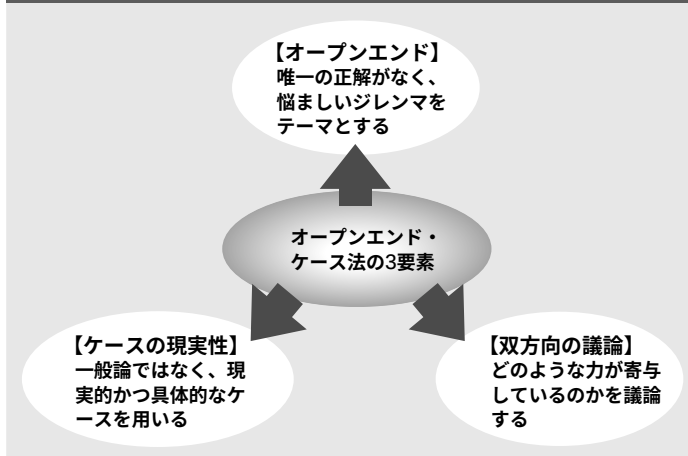


図4 従来の研修方法とオープンエンド・ケース法の違い

従来型のコンプライアンス研修の特徴	オープンエンド・ケース法による研修の特徴
▶目的 ●知識を伝達することを主眼に置く ▶方法論 ●コンプライアンスから見た唯一絶対の解がある ●法令やコンプライアンス規定に関する一般論やルールの説明が多い ●ケースを取り上げる場合も、一般的なケースに終始しがちである ●一方通行の伝達型の講義が多い ▶成果 ●意識の高い参加者の知識習得に効果がある ●多くは、その場限りの研修に終始し、その後の業務に浸透させることが難しい	▶目的 ●参加者が自律的に考え続けることに主眼を置く ▶方法論 ●唯一絶対の解がなく、多種多様な解がある悩ましいジレンマをテーマとして取り上げる ●一般論やルールの説明ではなく、企業の現実に合わせてケースを活用する ●悩ましいジレンマの構造と論点を、双方向の議論を通して整理する ▶成果 ●研修後に自ら自律的に考え、日常業務にいかんフィードバックしていくかを考えさせられる ●研修を通じて、異なる現場の悩みと知恵を共有することも可能である

の業務で直面する現実的かつ具体的なケースを用いて議論を行う。ただし実際には、ケースとして現実性を感じにくいという人も研修参加者の中にいる。しかしそれは、リスクを認知する能力に限界があるため、その参加者が現実性を感じられないという場合が多い。参加者は本来、業務において、悩ましいジレンマに直面した経験があるはずであり、そうした経験があることが重要である。

第3に、従来型の研修では、講師による一方通行の講義になりがちだが、オープンエンド・ケース法による研修では、現実の悩ましいジレンマについて双方向で議論するなかで、現実に関わり得るケースの問題点を抽出し、整理することに主眼を置いている。なお、この種の議論を行ううえでは、参加者に考えてもらいつつ、現場の悩みや知見を皆で共有し、建設的な議論をうまくリードして展開する、プロのファシリテーターが欠かせない。

このような方法論により、オープンエンド・ケース法による研修は、参加者をして、研修後に自ら自律的に考え、日常業務にどのようにフィードバックさせていくかを考えさせることができ、現場へのコンプライアンス

の浸透により大きな効果を発揮する。

3 オープンエンド・ケース法による研修の具体的事例

オープンエンド・ケース法による研修では、悩ましいジレンマを持つ事例を扱うというのが1つの大きな特徴である。ここでは、具体的にどのような事例を扱うのか、特定の企業色を取り払った形で、2つほど紹介したい。

(1) 転勤予定の部下の住宅ローン相談

図5の設問を示して、どのような問題点があるのか、参加者がどうアクションをとるのかを、オープンエンドに双方向で議論する。

このケースでは、転勤の可能性がある部下が、多額の住宅ローンを銀行から借りて、現在の勤務地の近くで住宅を購入したいと、相談してきたという設定である。ただし、上司として、内々に人事部から部下の転勤の可能性を聞いているが、機密事項のため社内的にはまだ明らかにすることができない、という状況に参加者が置かれているとする。

そのうえで、参加者に「あなたならどうする？」という設問を投げかける。

図5 転勤予定の部下の住宅ローン相談（設問とアクション）

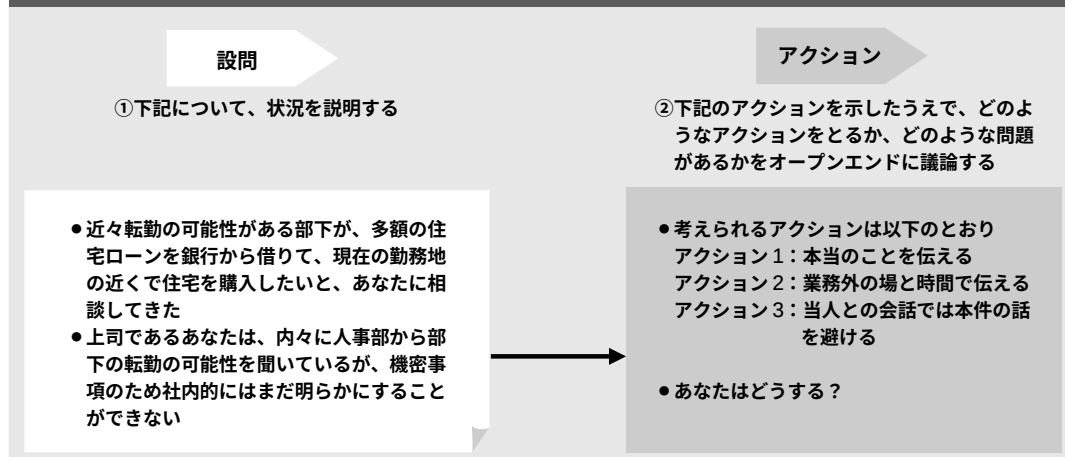
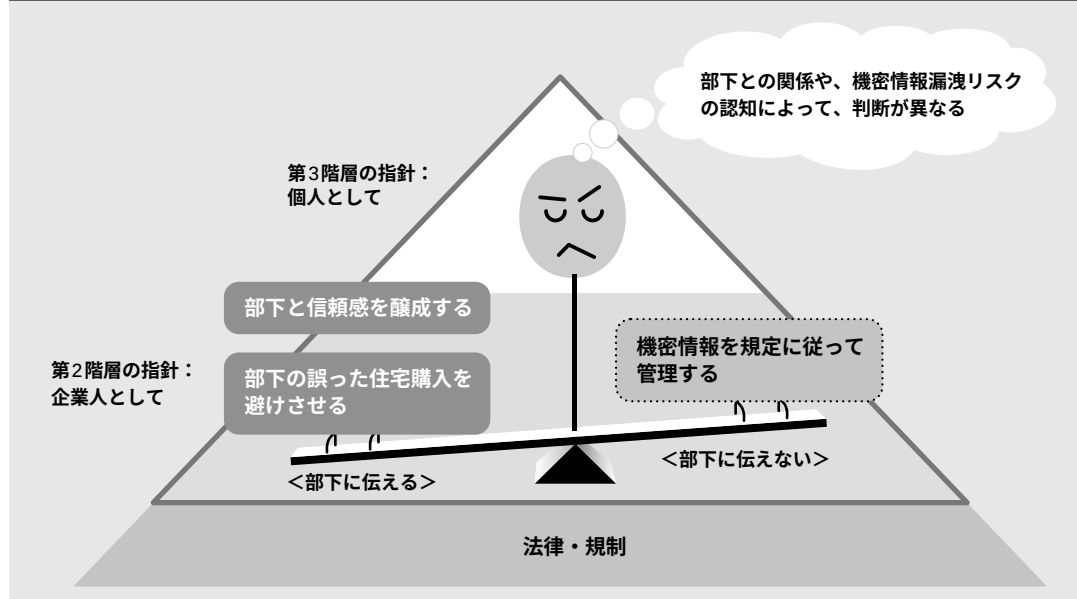


図6 転勤予定の部下の住宅ローン相談（オープンエンドな問題整理）



このケースで考えられるアクションとしては、以下の3通りが考えられるが、どれも悩ましい議論となる。

アクション1として、本当のことを伝えるとなると、コンプライアンス上、機密情報を遵守すべきという行動指針に反する。

アクション2として、業務外の場合と時間で伝えるという方法論も、業務時間内で伝えることとどう違うのか、同様にコンプライアンス上の機密という意味で問題となる。

アクション3として、当人との会話では本件の話を避けたとした場合、コンプライアンス上は問題はないが、部下との信頼関係に問題が生じるかもしれない。

この種の問題に対するアクションは、部下との関係や、コンプライアンスに関する過去の体験など、個人の価値観や経験によっても大きく異なってくる。

研修では、これに類する少し状況が異なるケースにも話を展開し、どう対処してきたか

などと、参加者の議論を広げる。オープンエンドであるがゆえに、議論の過程を通して、『一般論としてこの時期は異動の季節だからね』と部下にほのめかす」といった創造的なアクションも議論の中から飛び出す。

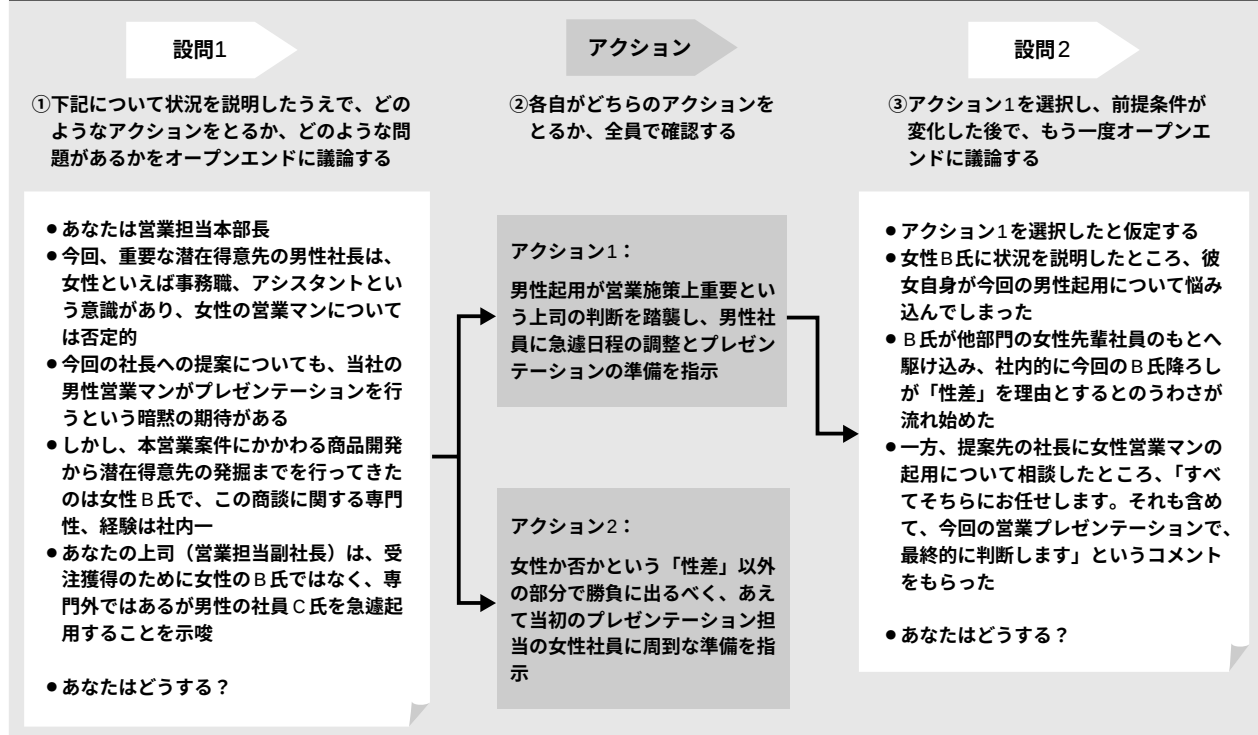
最終的には、図6のような形で、唯一の答えを示さずに、このジレンマに影響している力を漏れなく整理して、オープンエンドに終了する。

こうすることにより、参加者をして、唯一絶対の解がないジレンマを認知し、研修終了後も考え続けるインセンティブを持たせることができるのである。

（2）女性部下起用の判断

本ケースは、参加者は営業担当本部長で、重要な営業案件を抱えているという設定である（図7）。具体的には、重要な潜在得意先で、女性に対して若干偏見を持つ社長に最終的な営業提案を行うに当たって、社内で一番

図7 女性部下起用の判断（設問とアクション）



当該案件について専門性があり、本案件を開拓してきた女性営業マンを起用し、提案を行うかどうかを決断するものである。

まず、参加者に対して図7の設問1の状況を説明したうえで、どのようなアクションをとるか、どんな問題があるかをオープンエンドに議論する。この過程を通して、各自のこれまでの経験なども共有され、さまざまなアクションの可能性が示唆される。たとえば、「男性の営業マンC君と女性の営業マンBさんの両方で提案をさせるようにする」などの創造的なアイデアも飛び出す。

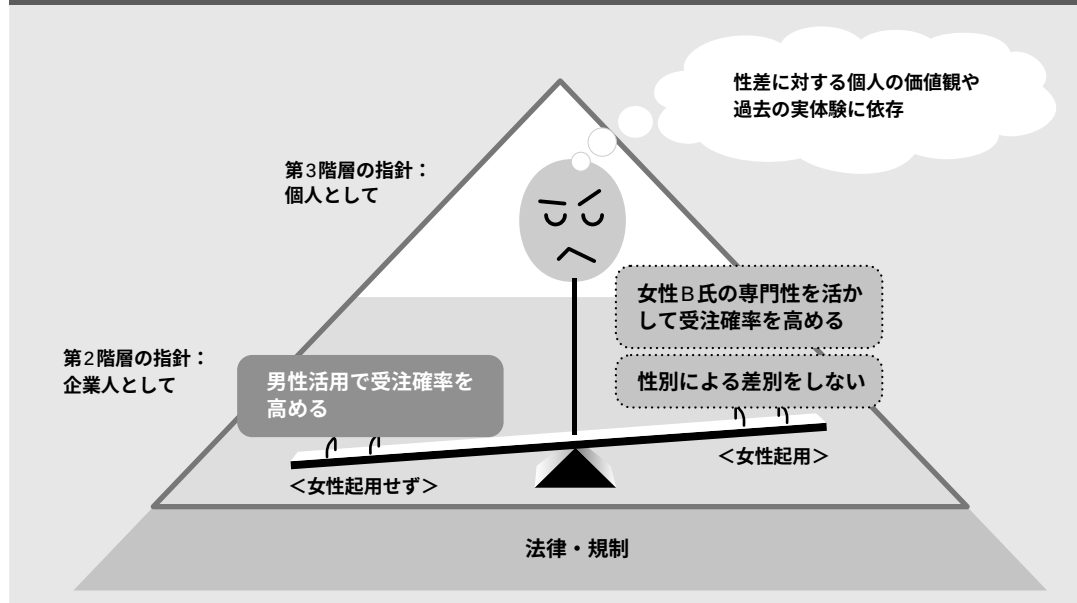
次に、あえて女性営業マンを起用するか、男性営業マンを起用するかという二者択一のアクションを示して、各自に挙手などをしてもらい、各自がどちらの選択肢を選ぶかを全員で確認する。

そうすることで、意外なほどに参加者の間で意見が分かれ、同じ会社の同じ業務規定のもとで行動している者同士であっても、個人の価値観によって判断が大きく異なることを再認識できる。

最後の設問2では、アクション1の男性営業マンを選んだ場合について、状況が進展し、より悩ましい状況に陥るシナリオが用意されている。その概要は次のとおり。

「女性B氏に状況を説明したところ、彼女自身が今回の男性起用について悩み込んでしまった。B氏が他部門の女性先輩社員のもとへ駆け込み、社内的に今回のB氏降ろしが『性差』を理由とするとのうわさが流れ始めた。一方、提案先の社長に女性営業マンの起用について相談したところ、『すべてそちらにお任せします。それも含め

図8 女性部下起用の判断（オープンエンドな問題整理）



て、今回の営業プレゼンテーションで、最終的に判断します』というコメントをもらった」

この悩ましい状況にどう対処するかを、各自の経験などから、これに類するケースも共有しながら、再度、オープンエンドに議論する。最終的には、図8に示すように、唯一絶対の解を示さずに、このジレンマに影響している力を漏れなく整理する形で、オープンエンドに議論を終える。

この種の問題に対する判断は、女性営業マンの部下を持った経験の有無や、そのときの部下に対する評価、さらには各自の家族（娘や妻、母親など）のキャリアに対する考え方などによって、個々人の価値観や経験は異なるため、大きく異なったものになる。

この議論を通じて、個々人の価値観が本ケースの判断に影響していることを改めて認識してもらう。これによって、普段は企業人として当たり前行動をとっていると考えがち

で、振り返ることのない自らの価値観を、各自に内省してもらうきっかけを提供することができる。

III 先進企業の実践事例

1 X社のコンプライアンスへの取り組み体制

X社は、繊維や医薬などの事業を行っているメーカーにして商社である。同社は、コンプライアンス規定を策定し、コンプライアンスの専門組織を組成した。そのうえで、コンプライアンス研修を通して、現場への浸透・徹底を図ろうとしている。

まずは、現場への浸透の要となる部長と取締役レベルの300人に、コンプライアンス研修を実施することとした。その後は、部長・取締役レベルを起点にして、部長未満への浸透を図っていくこととしている。

2 「心に残る」研修を意図

X社では、事業の推進とコンプライアンスとのジレンマを明確に意識した経営理念を持っており、コンプライアンス規定をどうしても現場で実践されるものにしたいと考えていた。そのため事務局には、論理や理屈だけでなく、「心に残る」研修を実施したいという強い意図があった。

そこで同社は、一方通行の講義形式の研修ではなく、オープンエンド・ケース法に基づくコンプライアンス研修を実施した。

3 オープンエンド・ケース法による研修の効果

オープンエンド・ケース法に基づく研修の効果は上がったのだろうか。それを知るために、研修参加者の声の中から、いくつかを抜粋して紹介したい。まず、全体的に、次のような感想が多かった。

「コンプライアンスの判断が、個人の価値観に大きく左右されることがわかった」

「大変悩ましいジレンマについて、今後も考えていきたい」

「実は、日々の業務にはもっと黒に近いものがある。もし、本研修が白黒はっきりしたもので、白いことばかりいっていたら、現場もわからずに何をいっているんだという気持ちになっただろうが、本研修はそうではなく、共感できる。現場で役立つ内容だったと思う」

「コンプライアンスに限らず、経営の 이슈に答えはなく、考え抜くことが必要ということがわかった」

どの感想にも、正にオープンエンド・ケース法の狙いどおりの成果が表れていると考え

られる。

ただし、本研修についてあまり共感を示さないコメントもいくつかあった。その内容はおおむね次のようなものである。

「答えがないことで、フラストレーションがたまった。やはり回答が欲しかった。ただし、自分でこのフラストレーションを解消すべく、勉強もして考え続け、悩みながらもこの問題に取り組んでいきたい」

研修の内容には共感しないとのことだが、実はこれは、現場への浸透という意味では狙いどおりのものである。コンプライアンスに関する現場支援の仕組みをいかに整えていくかということを、事務局で考えていけばよいからである。

逆に、現場にこのような意識がないなかで、コンプライアンス推進事務局なるものが孤独に旗を振っても、誰もついてこないといった状況が散見される。このようなケースでは、現場においてコンプライアンスは決して実践されない。

IV コンプライアンス研修の新たな提供価値

近年、経営者にとって、コンプライアンスは決して綺麗事ではなく、企業の存続をおびやかすものになっている。しかし現場には、コンプライアンスは現場とはかけ離れた綺麗事であるという意識が存在する。したがって、コンプライアンス研修では、綺麗事を繰り返すのではなく、業務の実態を踏まえた現実的な内容にすることが、現場への浸透のための大原則となる。

また、ステークホルダー（利害関係者）が

多様性を増し、その価値観も多様に変化していくなかで、コンプライアンスに関して唯一無二の正解がある時代ではなくなっている。従業員一人ひとりが自らの価値観の多様性を認識し、コンプライアンスについてオープンエンドに考えて行動する姿勢の徹底・浸透が求められている。オープンエンド・ケース法によるコンプライアンス研修を通して、従業員の知識ではなく、まさに思考力を強化することが可能となる。

V 広がるオープンエンド・ケース法の応用領域

オープンエンドで物事を考えられないという、多くの日本人が抱える思考力の問題は、コンプライアンスに限った話ではない。それは、企業経営にも深刻な問題を引き起こしている。

1980年代までは、知識偏重の詰め込み型の受験勉強により高い学歴を獲得して、一流と呼ばれる大企業に就職するというキャリアパスは、十分に説得力をもって描くことができた。それは、戦後の高度経済成長以降、決められたルールの中で、安いコストで良い品質のモノをいかに効率的に作るか、という明快な問題を解けばよい時代であったからである。

しかし、1990年代以降、そのような時代は終わりを告げた。多くの日本企業は成長の踊り場を迎え、いかにモノを効率的に作るかということを超えて、競争のルールをいかに変えるか、そもそも自社はどの事業をやるべきかということを考えなければ、生き残ることができない状況に直面している。

そのときに求められるのは、過去の古い情報に縛られた知識力ではなく、そのような知識のタガを超えて、ゼロベースで物事を考え抜く力、すなわちオープンエンド思考力である。

たとえば、日本の総合電機メーカーは、なまじ過去のノウハウ・知識の蓄積があるがゆえに、利益の出ない白物家電やパソコンなどをいつまでも生産している。その一方、IBMは、利益の源泉がパソコンから顧客へのソリューション（問題解決策）提供に移ることをいち早く察知して適応を進め、2004年末に、中国の聯想集団（レノボグループ）にパソコン事業を売却するという経営判断を行ったことは記憶に新しい。

また、失われた10年といわれ、多くの日本企業が成長の踊り場で苦しんできたなかで、成長し続けているトヨタ自動車、キヤノンなどでは、オープンエンドの思考スタイルが徹底している。トヨタの「なぜを5回問う」という姿勢や、キヤノンの新製品開発比率を重要な経営指標と捉え、既存の延長ではなく、これまでにない商品の開発を求める取り組みも、知識ではなく、思考力そのものを鍛えている。

そもそも、企業の不祥事の増大も、過去の知識にとらわれ、社会環境の変化を察知し、考え抜くことができない企業が増えていることが原因とも考えられる。

このような思考スタイルのパラダイムシフトは、末端の従業員というよりも、企業経営者にこそ求められている。昨今の不確実な環境変化のなかで、重要な企業戦略を決断するのは経営陣にほかならないにもかかわらず、知識偏重から抜け出せない経営陣もまた多い

からである。なぜ、知識偏重から抜け出せない経営陣が増えてしまったのか。

近年、多くの企業において、創業経営者ではなく、日本の知識偏重教育によりエリートとして従業員生活を送り、課長、部長と出世して役員になったサラリーマン経営者が断然多いことも大きな原因の1つである。

従業員が経営者になったときに直面する大きな課題は、過去の知識や経験に照らして「どう問題を解決したらよいか」はわかっても、オープンエンドに考え抜くことで、「何が問題で、また、そもそも何をすべきか」を判断できないことである。実際、そのような経営者が意外なほどに多い。

その結果、唯一の答えを外部のコンサルタントに求めたり、自らが出した唯一の答えに固執したりして、柔軟性がないがゆえに、社会環境や事業環境の不確実かつ急速な変化に適応することがかなわなくなる。さらには、市場から撤退を余儀なくされるケースにまで発展してしまう。

まさに、経営者においても、さまざまな事業環境の変化をオープンエンドに考え抜く思考スタイルが求められている。

ただし、カリスマ経営者ならいざ知らず、この種の思考スタイルは一朝一夕に身に付けることは難しい。したがって、経営陣がチームとして力を発揮することで、不確実な環境変化を乗り切ることが求められる。その一方で、各人の経営スタイルや事業観、個人の価値観がお互いに十分に共有されることなく、経営が行われていることが多い。より詳細な議論は参考文献に譲るが、これでは担当事業や担当機能の部分最適に走ってしまい、経営

チームがチームとしての価値を発揮することは難しい。

オープンエンド・ケース法を用いて、経営を左右する重要な経営判断のケースについて議論を行うことで、経営者個々人のオープンエンド思考を強化し、また経営チームがチームとして機能するために、個々人の多種多様な価値観や事業観を内省し、お互いに共有することが可能となる。

以上のように、オープンエンド・ケース法は、コンプライアンス研修だけでなく、多くの日本企業で求められている経営チームビルディング（組成）にも有効であり、応用範囲の広い考え方である。この種のケースディスカッション（事例に基づく議論）が、新任CEO（最高経営責任者）向けのトレーニングや、経営プロフェッショナル育成のためのトレーニングプログラムとして、欧米のビジネススクールなどで大いに活用されていることは、周知のとおりである。

参考文献

- 1 能勢幸嗣・根岸正州「エグゼクティブチームによる経営改革」『知的資産創造』2005年1月号

著者

根岸正州（ねぎしまさくに）
経営コンサルティング部コンサルタント
専門は企業改革、ファシリテーション（会議運営支援）、CSR・コンプライアンス改革

森沢 徹（もりさわとおる）
経営コンサルティング部VBMグループマネージャー、上級コンサルタント
専門は経営管理システム変革、CSR・コンプライアンス改革