

2023

経営品質を記述する

2023年10月29日
寺沢俊哉

ライブ講師の実践会

今日のゴール

2022年度から新しくなった「経営品質賞」の審査基準。
その内容をどう活用していったらいいのか。

今回は、「もし、経営品質賞にエントリーするとしたら？」
という前提でいっしょに考えていきます。

エントリーするメリットはたくさんありますが、今回は、

●基準に沿って我が社を記述することで、たくさんの
気づきが得られる！

という点にフォーカスしてご説明してまいります。

2

今日の流れ

- 1 新しい「経営品質」基準の概要
- 2 記述のステップ(経営の設計図)
- 3 記述のステップ(実践領域)
- 4 質疑応答・意見交換

記述のポイント

- 1 「実践領域」を意識して、最初から書く
- 2 「現状」をしっかり認識してから、「過去」や「未来」を考える。

1

新しい「経営品質」基準の概要

素晴らしい実例から学ぼう！



日本経営品質賞 受賞企業

- 1996年 NEC半導体事業グループ
- 1997年 アサヒビール、**千葉夷隅ゴルフクラブ**
- 1998年 日本総合研究所、**イビザ(吉田オリジナル)**
- 1999年 リコー、富士ゼロックス第一中央販売本部
- 2000年 日本IBMゼネラルビジネス事業本部、**武蔵野**
- 2001年 第一生命、セイコーエプソン画像事業本部
- 2002年 バイオニアMEC **カルソニックハルゾン**
トヨタビスタ高知
- 2003年 NECフィールドینگ
- 2004年 千葉ゼロックス **ホンダクリオ新神奈川**
- 2005年 トヨタ輸送 松下電器産業PAS社
松下電器産業HA社エアコンデバイス事業部
J・アートレストランシステムズ
- 2006年 **福井キヤノン事務機**、滝沢村役場
- 2007年 福井県民生活協同組合
- 2009年 **スーパーホテル**、**万協製薬**
- 2010年 **武蔵野(2回目)**

- 2011年 シスコシステムズエンタープライズ&パブリックセクター
川越胃腸病院 **ねぎしフードサービス**
- 2012年 福井県済生会病院
- 2013年 滋賀ダイハツ販売
ワン・ダイニング 西精工
- 2014年 こうほうえん(鳥取地区)
- 2015年 スーパーホテル
- 2016年 日本全業工業 **ピアス カワムラモーターズ**
- 2017年 **トップ保険サービス 万協製薬(2回目)**
清和会長田病院
- 2018年 スーパーコート介護事業本部 **九州タブチ**
トヨタ部品茨城共販
- 2019年 肥後銀行
- 2020年 日鉄工材 **石坂産業 オオクシ 横須賀共済病院**
- 2021年 楽天コミュニケーションズ **ヤマヒロ**



*下線赤字は中小企業



日本全業工業 高野社長 万協製薬 松浦社長 西精工 西社長





埼玉県 経営品質賞 受賞企業

知事賞

- アイコミュニケーション 株式会社(さいたま市 通信代理店)
- 医療法人財団献心会 川越胃腸病院(川越市 消化器科専門病院)
- 株式会社 コマーム(川口市 保育・子育て支援業)
- 賛光精機 株式会社(本庄市 一般機械部品製造業)
- 新日本ビルサービス 株式会社(さいたま市 ファシリティーマネジメント業)
- 株式会社 大和不動産(さいたま市 不動産業)
- 株式会社 タカヤマ(所沢市 廃棄物処理及びリサイクル業)
- 武州瓦斯 株式会社(川越市 都市ガス、器具販売と付帯工事) (50音順)



7

経営品質の基準書の目次 2022

[A]基本理念
顧客価値を創造する、社員の自主性を高める、社会と協調する

[B]コンセプト
①ありたい姿(未来)から今をみる
②創発の機会を増やす
③意味・価値観を探究し続ける
④様々な手段で理解を深める
⑤思索的に対話を深める
⑥洞察の習慣をつくる
⑦制約条件を変える

[1]自組織の特徴(10ページ程度)
①歴史を振り返る
・自組織の事業や商品・サービス、顧客などの変遷
・自組織の変遷の要因や環境適応への成功(失敗)要因
②強い・価値観を探究する
・自組織の強みや価値
・自組織が長年大切にしてきた価値観
③これまでの成功ストーリーをまとめる
・自組織のこれまでの成功のストーリー
④ビジネスモデル(収益を生む仕組み)と環境変化を理解する
・自組織のビジネスモデル(収益を生む仕組み)の理解
・自組織が位置しているビジネス領域の環境変化の理解
・現在の競合組織と自組織の違いの理解

[2]経営の設計図(10ページ程度)
⑤「I.ありたい姿」を描く
・①~④を踏まえた自組織の「ありたい姿」と達成時期
・「ありたい姿」の背景・理由
⑥ありたい姿に向けた「II.戦略」を創る
・「ありたい姿」に向けた戦略(筋道)
⑦ありたい姿から「III.組織能力」を明確にする
・「ありたい姿」から見た現在の「組織能力」
・「ありたい姿」に向けて必要となる「組織能力」

⑧ありたい姿から「IV.顧客・市場」を明確にする
・「ありたい姿」から見た現在の「顧客・市場」と要望や要求
・「ありたい姿」で想定する将来の「顧客・市場」
・「ありたい姿」で想定する将来の競合組織
⑨ありたい姿から「V.顧客価値」を明確にする
・「ありたい姿」から見た、現在の主要商品・サービスと、その「顧客価値」および提供方法
・「ありたい姿」で想定する「顧客価値」および提供方法
・「ありたい姿」で想定する「ビジネスモデル(収益を生む仕組み)」
⑩I~Vを踏まえて、
「VI.組織変革目標(重要課題と達成目標)」を設定する
・「ありたい姿」に向けた「重要課題」と重視する理由
・重要課題の「達成目標」と達成時期
・「達成目標」における活動をはじめた時点と現在の水準

[3]実践領域(50ページ程度)
実践領域1.「ありたい姿」リーダーシップ・社会的責任
1)ありたい姿を組織内外に共有し、理解・共感、行動に結び付ける活動
2)ありたい姿に向けて、社会に果たすべき責任や貢献を
実践する活動
実践領域2.「戦略」思考・実践
1)戦略の思考レベルを高める活動
2)戦略の実効性を高める活動
実践領域3.「組織能力」向上・最適化
1)組織能力を高める活動
2)組織能力を最適化する活動
実践領域4.「顧客・市場」洞察・理解
1)顧客・市場を洞察する活動
2)顧客・市場の理解を深める活動
実践領域5.「顧客価値」創造・提供
1)顧客価値を創造、変革する活動
2)顧客価値を提供する活動
実践領域6.「事業成果」持続性・卓越性
1)「組織変革目標」に関する結果の測定
2)「持続性・卓越性」に関する結果の測定
3)「事業成果」持続性・卓越性の振り返り



70P



P243



2

記述のステップ(経営の設計図)

ステップ1～ステップ7

ライブ講師の実践会

ステップ1 全体を見越して 現状のビジネスモデル を明確にする(その1)

(ア)～(カ)を記述してみよう。

(1)顧客価値の観点から

組織の立ち位置(現状)を設計する

私たちは、(ア)という事前期待をお持ちのお客様(イ)に対して、

(ウ)という商品・サービスを提供する事で、

(エ)という喜び/悩みの解決を提供しています。

(ベネフィット)

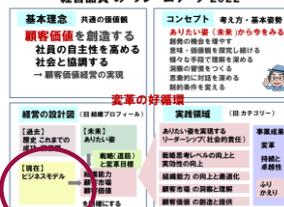
⑪



P56

12

経営品質のフレームワーク 2022





(参考)ペルソナ

⑪



基本属性	行動特性	P127
(名前)鈴木次郎 (性別)男性 (年齢)59歳 (職業)会社員 (年収)560万円 (家族構成) 妻と同居している。 お子様2人(長男、長女)は独立している。長男は、地方のマンションに3人家族でお住まい。 長女は昨年結婚し、都内に住んでいる。 (ご自宅) 一戸建ての持ち家。先代から引き継いだもの。 (生活エリア) さいたま市にお住まい。 自宅と職場(都内)の通勤。 買い物は10km圏内車で移動。	(食生活) 健康に気をつけている。週1回近くのレストランに外食に出かける。家での晩酌はビール1本。 (趣味) 野球をはじめとしたスポーツ観戦全般。WBCには感動した。ゴルフも続けている。 (休日の過ごした方) 買い物やウォーキングが多い。 (友人関係) 月1回ほど、友人とゴルフへいくのが楽しみ。 (最近の悩みごと) スマホの字が読みにくい。メタボが気になる。 (消費の傾向) よいものにはお金をかけたいが、ムダな買い物はしたくない。 (情報接点) ネットニュースで気になったことを検索。SNSはやっていない。	
(自由記入欄) 温厚な性格の方で、夫婦仲もよい。ただ、論理的な説明でないとご納得はいただけない。お仕事も以前よりは余裕が出てきている感じ。若いうちに働きづくめだったため、これからは奥様との時間を大切にしたい。		

(2) 独自性の観点から

⑪

組織の立ち位置(現状)を設計する

私たちが(イ)というお客様を選ぶ理由は、(オ)です。

(イ)というお客様が、私たちを選ぶ理由は、(カ)です。

(3) 商品・サービス×顧客マトリクスで整理する

⑪

現状の(エ)を、もう少し詳しく整理すると

(ウ)	(イ)	顧客A	顧客B	顧客C
商品・サービスa				
商品・サービスb				
商品・サービスc				

(オ)や(カ)についても上記のセルごとにみると

14

ステップ2 現状のビジネスモデル を明確にする(その2)

経営品質のフレームワーク 2022

基本理念 共通の価値観 顧客価値を創造する 社員の自主性を高める 社会と協調する ー顧客価値経営の実現	コンセプト 専ら方・基本姿勢 ありたい姿(企業)から守らる 経営の理念を貫く 意味・価値観を追求し続ける 様々な手段で目標を達成する 困難の克服をつくる 意図的に対話を進める 契約条件を定める												
経営の設計図 (目標プロフィール) <table border="1"> <tr> <td>【過去】 過去 20年までの 経営の成績</td> <td>【未来】 ありたい姿</td> </tr> <tr> <td>【現在】 ビジネスモデル</td> <td> 戦略(遠景)と 事業目標 競争力 経営方針 経営課題 経営戦略 経営目標 </td> </tr> </table>	【過去】 過去 20年までの 経営の成績	【未来】 ありたい姿	【現在】 ビジネスモデル	戦略(遠景)と 事業目標 競争力 経営方針 経営課題 経営戦略 経営目標	実践領域 (目カチゴロー) <table border="1"> <tr> <td> ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任) </td> <td> 事業成長 実業 </td> </tr> <tr> <td> 顧客価値レベルの向上と 実効性の向上 </td> <td> 持続性 信頼性 </td> </tr> <tr> <td> 組織能力の向上と最適化 </td> <td> ふり がたり </td> </tr> <tr> <td> 顧客価値の創出と提供 </td> <td> 顧客価値の創出と提供 </td> </tr> </table>	ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業	顧客価値レベルの向上と 実効性の向上	持続性 信頼性	組織能力の向上と最適化	ふり がたり	顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供
【過去】 過去 20年までの 経営の成績	【未来】 ありたい姿												
【現在】 ビジネスモデル	戦略(遠景)と 事業目標 競争力 経営方針 経営課題 経営戦略 経営目標												
ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業												
顧客価値レベルの向上と 実効性の向上	持続性 信頼性												
組織能力の向上と最適化	ふり がたり												
顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供												

(4)外部環境を認識する (キ) 競争、共創、技術、社会経済、その他

11

	現在	今後の変化
競争環境 (競合)		
共創環境 (協業)		P49
技術		
社会経済		
その他		

ステップ3 現状のビジネスモデル を明確にする(その3)

(ク)~(ソ)を記述してみよう。

経営品質のフレームワーク 2022

基本理念 共通の価値観 顧客価値を創造する 社員の自主性を高める 社会と協調する ー顧客価値経営の実現	コンセプト 専ら方・基本姿勢 ありたい姿(企業)から守らる 経営の理念を貫く 意味・価値観を追求し続ける 様々な手段で目標を達成する 困難の克服をつくる 意図的に対話を進める 契約条件を定める												
経営の設計図 (目標プロフィール) <table border="1"> <tr> <td>【過去】 過去 20年までの 経営の成績</td> <td>【未来】 ありたい姿</td> </tr> <tr> <td>【現在】 ビジネスモデル</td> <td> 戦略(遠景)と 事業目標 競争力 経営方針 経営課題 経営戦略 経営目標 </td> </tr> </table>	【過去】 過去 20年までの 経営の成績	【未来】 ありたい姿	【現在】 ビジネスモデル	戦略(遠景)と 事業目標 競争力 経営方針 経営課題 経営戦略 経営目標	実践領域 (目カチゴロー) <table border="1"> <tr> <td> ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任) </td> <td> 事業成長 実業 </td> </tr> <tr> <td> 顧客価値レベルの向上と 実効性の向上 </td> <td> 持続性 信頼性 </td> </tr> <tr> <td> 組織能力の向上と最適化 </td> <td> ふり がたり </td> </tr> <tr> <td> 顧客価値の創出と提供 </td> <td> 顧客価値の創出と提供 </td> </tr> </table>	ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業	顧客価値レベルの向上と 実効性の向上	持続性 信頼性	組織能力の向上と最適化	ふり がたり	顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供
【過去】 過去 20年までの 経営の成績	【未来】 ありたい姿												
【現在】 ビジネスモデル	戦略(遠景)と 事業目標 競争力 経営方針 経営課題 経営戦略 経営目標												
ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業												
顧客価値レベルの向上と 実効性の向上	持続性 信頼性												
組織能力の向上と最適化	ふり がたり												
顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供												

(5) それを実現する重要なプロセスは (ク)

11

	重要なものは	開発	生産	販売
顧客の 声を聴くプロセス				
顧客へ 提供するプロセス				

(参考)カスタマージャーニーマップ

ステージ	1 きっかけ	2 事前連絡	3 来店	4 誘導	5 案内	6 手続き	7 内容確認	8 退店	9 利用	10 評価
顧客行動	買い換えを検討		扉を開けて入る	窓口へともに移動	商品の説明を受ける	購入登録を待つ	契約書を読みサイン	店を出る	動画や音楽の視聴	アンケート回答クイズコミ
顧客接点	検索申込サイト	お電話	店内POPご案内	第一印象	豊富なプラン・商品		契約書 動画、冊子	お見送り	フォローコール	アンケートサイト
感情	ネットが不安、手間はいや			思ったより待たない	自分にあつたものが多い	一安心	気分良く過ごせた	ゲットしたうれしい	使い心地よい安心	また、相談しよう
思考 知識 技術	実物が気になる				整理がついた		わかりやすく教えてくれた		機能を発見	
対応策	当社専用予約サイト	事前にお電話	わかりやすいPOPご案内		コンシェルジュ	さらなる提案も			使い方をフォロー	
フィードバック										アンケート
利益						インセンティブ	商品代金			



P128

17

(6) それを実現する仕組み(組織能力)は プロセスを動かしている組織能力で重要なものは(ケ) ⑪

	重要なものは	開発	生産	販売
個人の能力				
組織・チームとしての能力				
組織外の協力者				
技術(ソフト) 設備(ハード) その他の資産				



P172

(7) (1)~(6)が利益を生みだしている事を確認する
 そのために設定している評価尺度・指標の体系、KPI マネジ
 メントは(コ)である。
 目標設定、実績把握、ふりかえりや対応の方法は(サ)である。
 (コ)や(サ)を、現在採用している理由は(シ)である。 ⑫

(8) (1)~(7)を導くリーダーシップ
 これら全体を導いていくリーダーシップの現状のカタチは ⑩
 (ス)である。
 戦略思考を高めるために、(セ)といった努力をしている。 ⑪
 また、私たちのビジネスによって社会的に影響を与えている
 (+/-)ことは、(ソ)である。 ⑬

(参考)リーダーシップの理論



P92

リーダーシップ研究の歴史	ポイント
1 個性の理論 (trait) 1940~	リーダーの素養
2 行動の理論 (behavior) 1960~	リーダーの 行動スタイル
3 コンテンジェンシー理論 1970~	状況 によって異なる (有事のリーダー)
4 LMX理論 (リーダー・メン バー・エクチェンジ)1980~	だれが部下か によって 変わる
5 トランザクショナルLS 1990~	関係性 を重視する
6 トランスフォーメショナルLS (ビジョナリー) 1990~	ビジョン を示す
7 シェアード 2000~	全員 がリーダー

「世界標準の経営理論」
(入江章栄)より

PM理論 (三隅)
1966~

サーバントLS
1970~



オーセンティック
(ありのまま)
LS 2000~

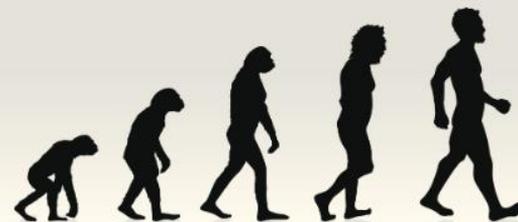
20

ステップ4 全体を見越して 過去のビジネスモデル を明確にする

経営品質のフレームワーク 2022

基本理念 共通の価値観 顧客価値を創造する 社員の自主性を高める 社会と協調する ー顧客価値経営の実現	コンセプト 専ら方・基本姿勢 ありたい姿(企業)から守らる 経営の理念を貫く 意味・価値を追求し続ける 様々な手段で経営を実現する 課題の習得をつくる 意図的に対話を進める 契約条件を定める														
経営の設計図 (組織プロフィール) <table border="1"> <tr> <td>【過去】 創業からこれまでの 成功・経歴</td> <td>【未来】 ありたい姿</td> </tr> <tr> <td>【現在】 ビジネスモデル</td> <td>【変革】 戦略・課題 と変革目標</td> </tr> <tr> <td>経営方針 経営目標 も明確にする</td> <td>組織能力 顧客価値 も明確にする</td> </tr> </table>	【過去】 創業からこれまでの 成功・経歴	【未来】 ありたい姿	【現在】 ビジネスモデル	【変革】 戦略・課題 と変革目標	経営方針 経営目標 も明確にする	組織能力 顧客価値 も明確にする	実践領域 (目次カテゴリー) <table border="1"> <tr> <td>ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)</td> <td>事業成長 実業</td> </tr> <tr> <td>戦略思考レベルの向上と 実践性の向上</td> <td>持続性 信頼性</td> </tr> <tr> <td>組織能力の向上と最適化</td> <td>ふり かぶり</td> </tr> <tr> <td>顧客価値の創出と提供</td> <td>顧客価値の創出と提供</td> </tr> </table>	ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業	戦略思考レベルの向上と 実践性の向上	持続性 信頼性	組織能力の向上と最適化	ふり かぶり	顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供
【過去】 創業からこれまでの 成功・経歴	【未来】 ありたい姿														
【現在】 ビジネスモデル	【変革】 戦略・課題 と変革目標														
経営方針 経営目標 も明確にする	組織能力 顧客価値 も明確にする														
ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業														
戦略思考レベルの向上と 実践性の向上	持続性 信頼性														
組織能力の向上と最適化	ふり かぶり														
顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供														

⑭
ステップ1と同様の視点で、創業からこれまでの流れを
振り返ってみる。(ア)~(ソ)



21

ステップ5 全体を見越して 未来のビジネスモデル を明確にする

経営品質のフレームワーク 2022

基本理念 共通の価値観 顧客価値を創造する 社員の自主性を高める 社会と協調する ー顧客価値経営の実現	コンセプト 専ら方・基本姿勢 ありたい姿(企業)から守らる 経営の理念を貫く 意味・価値を追求し続ける 様々な手段で経営を実現する 課題の習得をつくる 意図的に対話を進める 契約条件を定める														
経営の設計図 (組織プロフィール) <table border="1"> <tr> <td>【過去】 創業からこれまでの 成功・経歴</td> <td>【未来】 ありたい姿</td> </tr> <tr> <td>【現在】 ビジネスモデル</td> <td>【変革】 戦略・課題 と変革目標</td> </tr> <tr> <td>経営方針 経営目標 も明確にする</td> <td>組織能力 顧客価値 も明確にする</td> </tr> </table>	【過去】 創業からこれまでの 成功・経歴	【未来】 ありたい姿	【現在】 ビジネスモデル	【変革】 戦略・課題 と変革目標	経営方針 経営目標 も明確にする	組織能力 顧客価値 も明確にする	実践領域 (目次カテゴリー) <table border="1"> <tr> <td>ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)</td> <td>事業成長 実業</td> </tr> <tr> <td>戦略思考レベルの向上と 実践性の向上</td> <td>持続性 信頼性</td> </tr> <tr> <td>組織能力の向上と最適化</td> <td>ふり かぶり</td> </tr> <tr> <td>顧客価値の創出と提供</td> <td>顧客価値の創出と提供</td> </tr> </table>	ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業	戦略思考レベルの向上と 実践性の向上	持続性 信頼性	組織能力の向上と最適化	ふり かぶり	顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供
【過去】 創業からこれまでの 成功・経歴	【未来】 ありたい姿														
【現在】 ビジネスモデル	【変革】 戦略・課題 と変革目標														
経営方針 経営目標 も明確にする	組織能力 顧客価値 も明確にする														
ありたい姿を実現する リーダーシップ(社会的責任)	事業成長 実業														
戦略思考レベルの向上と 実践性の向上	持続性 信頼性														
組織能力の向上と最適化	ふり かぶり														
顧客価値の創出と提供	顧客価値の創出と提供														

⑮
ステップ1と同様の視点で、未来を描いてみる
(ア)~(キ) と(コ)まで



22

3

記述のステップ(実践領域)

ステップ8～ステップ10

ライブ講師の実践会

ステップ8 現状と変革活動を よりくわしく記述する①



a 考え方・目標 b 実践方法 c 結果 d ふりかえり・対応

	現在	これから求められる仕組み	未来
(ク1) 声を聞くプロセス	(顧客市場)	⑱ & ㉓	
(ク2) 提供するプロセス	(顧客価値)	⑲ & ㉔	
(ケ) 組織能力 個人、チーム、 組織内、協働者、 ハード、ソフト、 技術、AI他	(組織能力)	⑰ & ㉒	
(コ) 評価尺度・指標		両利きの経営(階段と縄橋子) →変革の好循環 ⑳	

26

ステップ9 現状と変革活動を よりくわしく記述する②



a 考え方・目標 b 実践方法 c 結果 d ふりかえり・対応

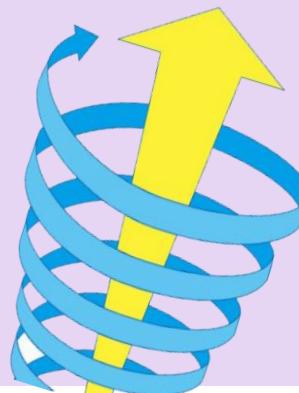
	現在	これから求められる仕組み	未来
(セ)戦略思考	(戦略思考) どのように高めているか 実効性をあげているか		21
(ス)リーダーシップ			
(ソ)社会への影響	(リーダーシップ) 巻き込んでいるか		20
(コ)評価尺度・指標			
	両利きの経営(階段と縄橋子) →変革の好循環		27

ステップ10 全体の結果を ふりかえり対応策をうつ



- a 考え方・目標
 - ⑮、⑯ その背景として、⑪⑫⑬⑭
- b 実践方法
 - ステップ8、ステップ9の内容
- c 結果
 - ⑯ 変革の指標(スタート) ⑮
 - (コ)持続と卓越性の指標(3期)
- d ふりかえり・対応 **の良さ** ⑮
 - ・両利きの経営 ⑮
 - ・実践領域間の連動

変革の好循環 27



4

質疑応答・意見交換

ライブ講師®実践会



寺沢 俊哉

公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント
ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/>



大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人 日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして約30年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、独自のワークショップは、参加者自身の課題を題材に進めるため実践的であり、リピート率は8割を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員として、経営品質の普及推進活動に従事している。2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「ライブ講師®実践会」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



対話で学ぶ
経営品質
(生産性出版)



感動の会議！
(ディスカヴァー
21)



プロ研修講師の
教える技術
(ディスカヴァー
21)



人材育成
(中央経済社)



人前で話す・
教える技術
(生産性出版)



1分で
共感される会議
(生産性出版)



会社をよくする
たった1つの
考え方