

## 第6章：継続的変革のメカニズム構築

1. 学習する組織
2. プラットフォームの構築
3. 情報系プラットフォーム
4. 人事系プラットフォーム

P2M標準ガイドブック該当部分

- 部 プログラムマネジメント
  - 6. プログラム統合マネジメント
- 部 第10章 バリューマネジメント
  - 2. 価値の源泉

## 1. 学習する組織

企業を取り巻く競争環境はますます激化し、今後も変化のスピードは加速します。変革を実行しても、3年もするとほとんどの企業戦略は陳腐化していきます。環境の変化に合わせて機敏に自らを変革し続ける企業が、市場を勝ち残っていくことになるでしょう。単に一度の変革の成功に満足することなく、継続的に変化し、進化し続ける組織、つまり「学習する組織」を構築することが、今日の企業が生き残る条件です。

学習する組織への転換は時代の要請です。大きく2つの理由があります。1つは近年の多くの製造業がサービス業化している傾向があるということに象徴的ですが、経済が成熟し、物質的な欲求が満たされている先進国においては、モノ経済からサービス経済へのシフトが起きています。サービス業の大きな特徴としては、顧客との接点が勝敗を決定する最大の要因になります。近年の情報化の進展により、顧客がさまざまな情報に触れることができ、要求も多様化・高度化しています。そのために企業は常に顧客の要求を学習し、顧客が満足する価値を提供し続けなければなりません。それには顧客との接点で得られる情報や知識を組織内で共有・活用し、新しい価値を創造することができるようなメカニズムが必要になります。もう1つの理由としては、顧客との接点を強化するためには、その接点となる優秀な人材を確保する必要があります。優秀な人材は、収入や安定よりも、自らの自己実現のために、あるいは自らの能力を伸ばすことができる環境があるかどうか企業が選択する大きな理由になります。さらに広いキャリアの選択肢、発揮した能力の成果が適正かつ公正に評価される人事制度が必要です。そのために企業は従来のように大企業であればよいというのではなく、優秀な人材から「選ばれる企業」になり、優秀な人材をひきつける魅力が必要です。学習する組織でなければ優秀な人材を惹きつけ、引きとどめることが難しくなります。P・F・ドラッカーは、今日の組織をナレッジワーカーの間には、相互依存的な新しい緊張関係が生まれており、「組織は、ナレッジワーカーに対して、その知識を活かすための極上の機会を提供することによってのみ、優秀な人材を獲得できるようになる」と述べています。優秀な人材を獲得し、持てる能力を最大限に発揮できる組織は、今後大きな競争優位性を確保できるようになります。

人は変化を嫌う傾向がありますが、一方で元来、人間は学習する動物であり、学習に対して喜びや楽しみを見出しながらさまざまなことを吸収していきます。もし組織が、その構成員である人々の自発的な学習をうまく動機づけ、それぞれが学んで得たものを共有し活用することができれば、必然的に変化に対する組織の学習能力が向上するはずですが、マサチューセッツ工科大学のピーター・M・センゲ教授は、「最強組織の法則」のなかで、「これから本当の意味で抜きん出る組織は、あらゆるレベルのスタッフの意欲と学習能力を生かす術を見出した組織となるだろう」と説いています。優秀な人材が大勢存在しているのに、それを組織能力に結びつけることがうまくできている企業は極めて少ないことは残念なことです。

学習する組織は、理念やスローガンだけでは構築できません。経営者やPMOが組織学習の必要性を繰り返し説くことはもちろん必要なことですが、それだけでは不十分です。さらにOff-JTの研修やeラーニングの学習プログラムを用意するだけでも不十分です。教室での授業ではなく、日々の行動や思考において、無意識に学習したり、コラボレーションしたりできるような仕事の環境が必要です。これまでのように指示と命令で人々

を管理する組織ではなく、目的とビジョンのもとに、人々が自己実現を図りつつ、利益も生み出されるような学習する組織のメカニズムを持つことが重要になります。そのためには新しいプラットフォームを再構築する必要があります。

## 2. プラットフォームの構築

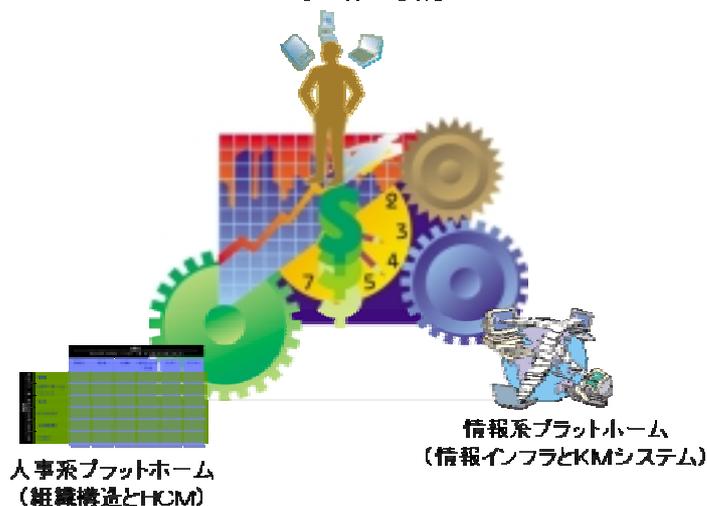
プラットフォームとは、企業経営をするうえで、「人間系、情報系、文化系における情報、コミュニケーション、知識獲得のために形成された協働作業のために用意される特定のコミュニティの場」のことです。確固たる新幹線のプラットフォームをつくらなければ、新幹線を動かすことはできません。企業経営においても、継続的に変化し、進化し続けることができる「学習する組織」を実現するためには、従来のプラットフォームを捨て、新たなプラットフォームを再構築する必要があります。

特にこれからの企業経営においては、人事系プラットフォームと情報系プラットフォームが非常に重要になります。なぜならそれが人々の働く意欲や、ワークスタイルの大きく影響しているからです。特に人事系のプラットフォームは、終身雇用を前提に「いかに人的リソースを管理するか」という古い人事思想に基づく旧態依然したものが多く、人々の眠れる力を最大限に発揮できる環境を構築しようという思想からほど遠いものが多いのが事実です。これまで日本の経営者は、人事系や情報系のプラットフォームの設計・構築を人事部長や情報システム部長に任せきりにしていました。そのため二つのプラットフォームがそれぞれ独立して構築されているために、お互いのシナジーが発揮されずにいました。

しかしながら、今日の企業経営においては、プラットフォームの設計は経営者の仕事であり、経営者やPMOがプラットフォームの設計思想を明確に持ち、率先してプラットフォームを再構築する役割を果たす必要があります。その際に「人々の知識や能力を有効活用するにはどうしたらよいのか」「人々がその知識や能力を広げるためにはどのような施策が必要か」「人々がより顧客志向へ駆り立てる組織の要件は何か」「キャリアアップを望む人には、どのような能力を開発させるべきか」などの視点でプラットフォームを構築していくことが重要です。

人事系のプラットフォームは学習を奨励する機能を持ち、組織構造や人事制度（ヒューマンキャピタルマネジメント）で構成させています。情報系プラットフォームは学習を集積・活用する機能を持ち、情報インフラとナレッジマネジメントシステムで構成されています。情報系のプラットフォームだけに巨額な投資をしても不十分であり、人事系と情報系の両方の整合性が図られていなければなりません。

プロフェッショナル人材



### 3. 情報系プラットフォーム

多くの経営者は、情報システムを合理化のツールとして位置づけてきました。確かに1980年代までのF A、O Aの時代はそうでした。しかし90年代に入ってコンピューターがネットワークをつなげたことにより、単なる合理化のツールではなくなりました。組織を統合する機能を持ちはじめたことによって、ビジネスプロセスの全体最適を図ることが可能になったからです。さらに今後は、I Tは人間と融合し、人間をより賢くするためにツールとなるでしょう。そうすると情報システムを軸にしたビジネスプロセスのデザインの必要性がより高まってきます。

インターネットを活用すれば、モバイルオフィスを実現できるようになります。そうすると従来のような大きなオフィスや紙での情報共有の必要がなくなります。さらにブロードバンドの発展により、モバイルでのフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションが可能になりますから、会議や顧客との接点のあり方も変化していきます。サプライヤーから顧客までをネットワークでリアルタイムにつなぐことも可能になります。そうすると企業は顧客のニーズやその変化に瞬時に対応することが必要になってきます。多様な人々のナレッジを生成・流通・転換させるメカニズムをシステム化し、組織的に活用できるようなナレッジマネジメントシステムを構築することが競争優位の源泉になります。

情報系プラットフォームの設計において、一番重要な視点は、人間にしかできない仕事に集中できるようにすることです。人間にしかできない仕事の1つとしては、「何か」を創造する仕事です。もう1つはサプライヤーや顧客とのリレーションシップを構築・維持する仕事です。この2つは人間にしかできない価値のある仕事で、他の仕事は、コンピューターとネットワークに置き換えることができるものがほとんどです。

情報系プラットフォームを構築することにより、情報検索に費やす時間を最小化し、複数の人が集まってクリエイティブな活動を促進すること、つまり人間のナレッジとモチベーションを最大化することで、「創造的な仕事は複数の人間で行なう」環境が整備され、組織のなかで顧客に価値を提供するために必要なナレッジが共有され、学習する組織への転換を促進するようになります。

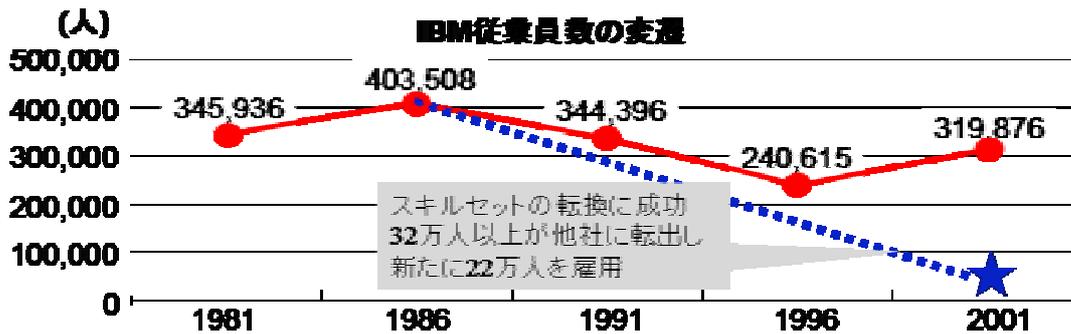
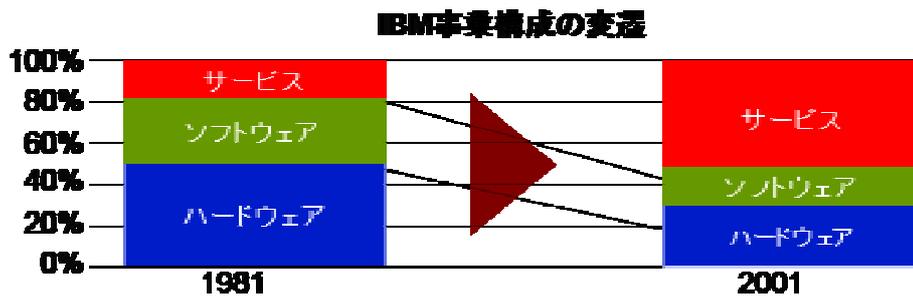
#### 4. 人事系プラットフォーム

企業が最も活用できていない資産は、「人財」です。企業が「やることを変える」変革に取り組むときに、当然ながら「人」の問題を避けて通ることはできません。近年、人材不足が嘆かれています。嘆くべきことは人材不足ではなく、人材をうまく活かせていない企業が多いのではないのでしょうか？情報技術が発達し、新しい製品やサービス、業務プロセスや情報システムなどは、成功している企業の情報を簡単に入手でき、模倣することも簡単になりました。そうすると、他社にとって最も模倣が困難なものは人財です。人財こそが企業の競争力の源泉となります。

知識社会においては、人は単なる資源（ヒューマンリソース）ではなく、企業価値を創出する人財（ヒューマンキャピタル）です。人事系プラットフォームを再構築する際の基本思想は、ヒューマンリソース・マネジメントからヒューマンキャピタルマネジメントへの転換です。ヒューマンキャピタルであるからこそ能力評価をすべての軸にします。従来は、新卒者を採用して適性を評価し、職分ベースの社内報酬基準が決定されてきました。新卒採用者は一定の教育が必要です。今後は労働人口が減少する一方で、雇用の流動化が促進され、企業が変革していくうえでは、即戦力の確保は中途採用が中心になってきます。中途採用が中心になってくると、市場能力評価で、成果ベースの報酬にしなければ優秀な人材を採用できなくなります。

そこでPMOは、企業変革の際に、人材を管理するこれまでの仕組みを捨て去り、人間の能力を最大限発揮でき、プロフェッショナル人財を育成するような新しいプラットフォームを構築するミッションがあります。能力と成果に基づく評価制度が確立され、その評価が報酬と昇進・昇格に連動し、報酬は職位にかかわらず、会社にもたらした価値に合致したものでなければなりません。そうしなければ優秀な人材を採用することも、引きとめておくことも難しくなります。

IBMも1993年に最大の危機に直面し、生き残りをかけて企業変革に取り組みました。製造業からサービス業へのシフトという企業変革を実行する際には、1986年には世界中で40万人いた社員が、2001年には31万人まで減少しています。驚くべきことは、その内訳を分析してみると32万人以上が他社に流出し、新たにM&Aや中途採用などで22万人を雇用しているという点です。IBMという企業が、個人の能力を高め、他社に高い価値を認められて採用されるようなエンプロイアビリティが高い人材を育成し、多方面に輩出していることとなります。さらにサービス業化へのシフトしていくために新しく必要なスキルを有する優秀な人材を獲得できる魅力ある企業であり続けようとしていることが労働市場で高い評価を受けていると考えることができます。



PMOは、企業変革のプロデューサーとして、一度の変革プログラムを成功に導くことだけでなく、継続的に成長し続けることができる「学習する組織」のメカニズムを企業内部に構築することで、企業の内部に変革し続ける遺伝子を組み込んでいく大切な役割を担っています。

さらにPMOのメンバーとして企業変革をリードすることは、次世代の経営幹部を育成するという観点から考えると、経営の実践的な経験を積むには格好の場です。従来のようないわゆる優秀な「管理者」ではなく、変革の難しさと素晴らしさを体験したリーダーは企業にとって貴重な財産であり、そのようなリーダーが組織内部に多数存在するということは、継続的に変革し、成長し続ける「学習する組織」の土壌をつくることとなります。

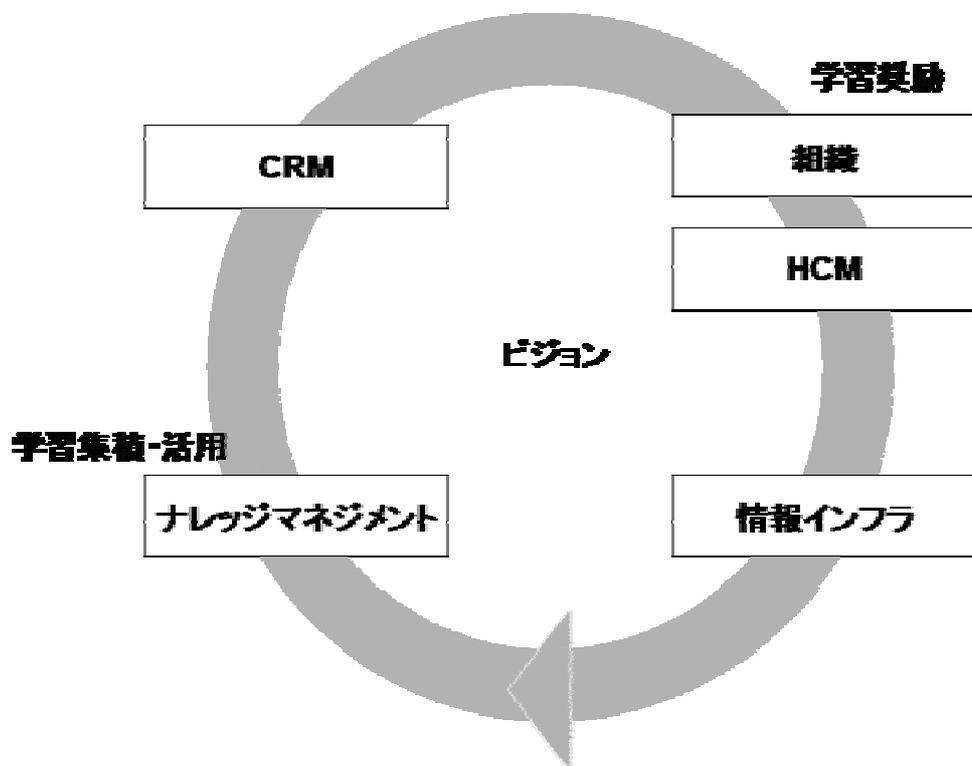
## 事例：IBMビジネスコンサルティングサービスの「学習する組織」のプラットフォーム

IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社は、2002年10月に、日本IBMの「ビジネス・イノベーション・サービス」とPwCコンサルティング株式会社を統合し、IBMグループの一員として新たに発足しました。

その前身であるPwCコンサルティングにおいて、1993年から約10年間、現在のIBMビジネスコンサルティングサービス株式会社の代表取締役会長である倉重英樹のリーダーシップのもと、プロフェッショナルコンサルティングファームとして、いかにしてプロフェッショナル人材を育成し、顧客志向の「学習する組織」を構築することができるのかということを目指してプラットフォームを構築しています。未来企業の実験室として、人事系プラットフォームと情報系プラットフォームの進化に継続的に取り組んでいます。

知識社会においては、製造業をはじめとするあらゆる産業がサービス業化し、組織はより顧客志向になり、そうなる顧客に接する人材こそ競争優位の源泉になります。業界が違っても、コンサルティング会社にとって、人材こそが財産であり、こと「学習する組織」を構築しようとする企業にとって、プロフェッショナルコンサルティングファームでの取り組みが参考になると考え、未来企業の実験室での取り組みの一部を紹介することにします。

(図：学習する組織の要件)

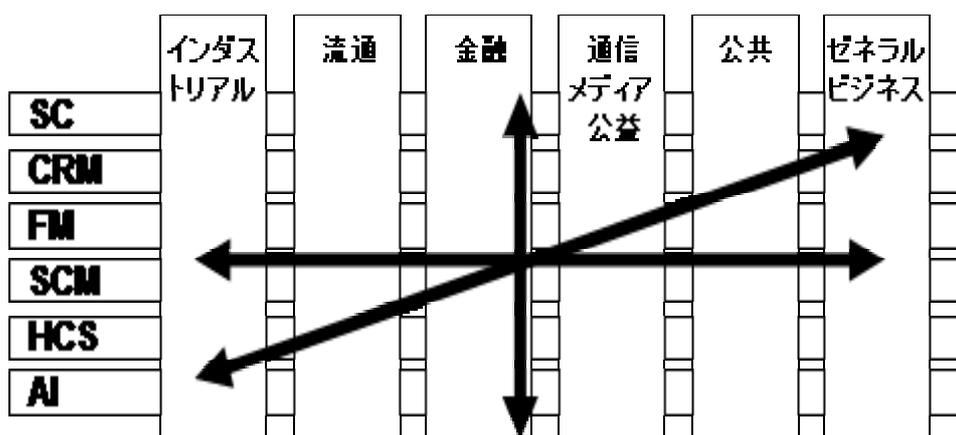


## 人事系プラットフォーム

### 【マトリクス型組織構造でナレッジが流通する】

従来の組織構造のように、職務が専門化され、組織単位が細かく再分化され、見事なまでにヒエラルキーを確立している組織構造では、異なるナレッジを融合させ、新たなナレッジを創造することは期待できません。IBMビジネスコンサルティングサービスでは、「知を融合させるマトリクス組織」として事業とサービスの2軸で組織を構成しています。ひとつは、顧客企業に関する知識と顧客企業が属するインダストリーに関する知識をベースに、顧客関係とビジネスをマネジメントする「ビジネスユニット」の事業別の軸です。もうひとつは、戦略策定や業務プロセス設計、経営管理や人事制度の設計、情報システムの構築などの専門的なサービス分野別の「ナレッジ領域」の軸です。

(図：マトリクス組織)



各コンサルタントは、「流通事業部で、戦略コンサルティング・サービスに所属している」というようにツー・タギングと呼んでいる2つの軸のクロスしているどこかに所属しています。この組織においてはビジネスとナレッジが同等に位置づけられており、個々のコンサルタントは、ビジネスの目標を追求すると同時に、自ら選択したナレッジの領域で能力やスキルの向上を図ることができます。ビジネスを志向する事業の縦軸と、学習や能力開発を志向する横軸というトレードオフしかねない二軸をあえて設けているのは、顧客のニーズに応えられるように、常に最先端・最上級のナレッジやスキルを維持・強化することを目的にしているからです。さらに個人も組織への帰属意識を促しすぎると、滅私奉公を第一義に考えがちな没個性の人材になりかねないし、逆にあまりに自己の能力開発に偏重するとチームワーキングのできない人材になってしまうのを避けるためです。あくまでもプロフェッショナルな人材価値や組織としてのナレッジをいかに最大化するのかということに重点をおいて組織が設計されています。

コンサルティングの仕事は基本的にすべてがプロジェクトですから、プロジェクト毎に、顧客企業の経営課題の解決のために、必要なスキル・ナレッジを有する人材を集め、組織横断的な最適なプロジェクトチームが編成され、プロジェクトを通して、知が融合されていきます。縦軸のビジネスユニットのリーダーやプロジェクトマネジャーは、現時点での最高レベルのナレッジを活用して顧客へのサービスの提供を考えます。一方横軸のナレッジ領域のリーダーは、三年先に必要となるナレッジを踏まえて、ビジネスユニットのリーダーと交渉し、学習機会を提供するなどにより専門領域のナレッジを強化することを考えます。ビジネス活動に埋没しかねない状況に陥りがちですが、今日のビジネスを獲得することはできても、明日のビジネスを獲得するために必要な組織能力が弱まってしまふことを避けることができます。

さらにこのマトリクス組織では、いわば「斜め」の軸であるバーチャル・オーガニゼーションである「コミュニティ」も存在します。顧客のニーズにより、自然発生的なものや、ファーマルなものもありますが、通常マトリクスだけではカバーできない部門横断的・分野横断的なテーマに関連するナレッジを創造することになります。

このようにして、各コンサルタントの有するナレッジが、組織のなかを縦横無尽に流れていくように組織構造が設計されています。

#### 【プロフェッショナル人材を育成・評価するヒューマンキャピタルマネジメント】

「学習する組織」を構築し、人的資産の価値を向上させるためには、優秀な人材の採用、育成、評価が重要であることは、言うまでもありません。優秀な人材にとっては、企業を選ぶ時代であり、自己実現の場を提供することができない企業は、優秀な人材を他の企業に流出することになってしまいます。IBMビジネスコンサルティングでも、「社員から選ばれる企業になる」というビジョンを掲げ、魅力的な企業になり、プロフェッショナルの能力を最大限引き出し、市場価値を向上させることを目指して、人事制度や業績評価制度の再構築に取り組んできました。

#### 基本方針

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①個人の強み(能力)を公正に評価する。</li><li>②強みを伸ばすための学習機会を提供する。</li><li>③ビジネスも学習も一定のルールの下で、自由裁量に委ねる。</li><li>④業績の評価項目・基準をオープンにする。</li><li>⑤チームや部門といった組織への貢献度を重視する。</li></ul> |
|---|

優秀な人材の能力を最大限引き出すための教育システムやナレッジシェアリングの場を提供し、期初やプロジェクトの開始時に期待値を明確にし、能力向上と業績を適切に評価できるような合理的・客観的な評価基準を設定し、公平かつ透明な運用プロセスを確立しています。

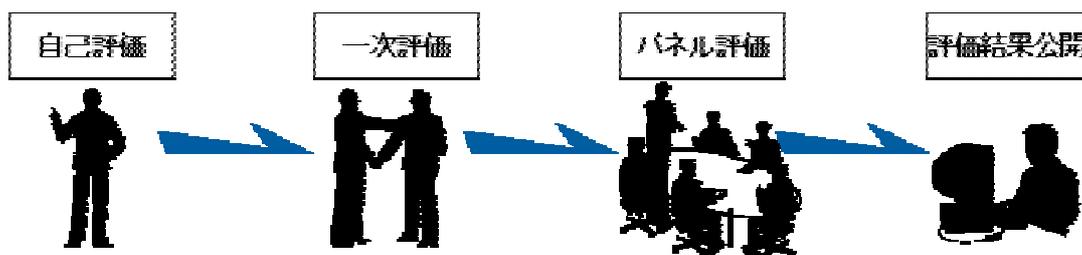
具体的には、プロフェッショナルを、役割や在籍年数などで評価するなどということはナンセンスです。プロフェッショナルの能力を開発し、評価するヒューマンキャピタルマネジメントシステムを進化させています。プロフェッショナルの個人能力は、コア能力とマーケット能力の2つに大きく分かれています。

コア能力					
F			M		
マーケット能力					
Strategic Change					
Performance Improvement					
Technology Solutions					
Industry					
Project Management					
Practice Building					
1	2	3	4	5	6

コア能力は、創造性や革新性、コミュニケーション能力、知的資産の活用があり、評価はファンデーション（半人前）かマスタリング（一人前）の2段階で判断します。つまりコンサルタントとしてプロフェッショナルのレベルに達しているかどうかで判断します。

一方、マーケット能力は、事業戦略に合致した企業として強化すべきナレッジと関連しています。この能力を有しているからこそ、顧客から報酬を得ることができるという能力です。それぞれ六段階のレベルが設定されています。

これらの能力評価は、すべて実績に基づいて評価されます。まず自己評価により、プロジェクトを経験して向上した能力や業績を申告し、それをコーチ的な存在の一次評価者による絶対評価、次に「モデレートパネル」という数人のその分野の専門家たちによる評価が行なわれ、本人に対してフィードバックされ、最終的には、評価結果は、すべて社内で公開されていて、誰もが閲覧できるようになっています。

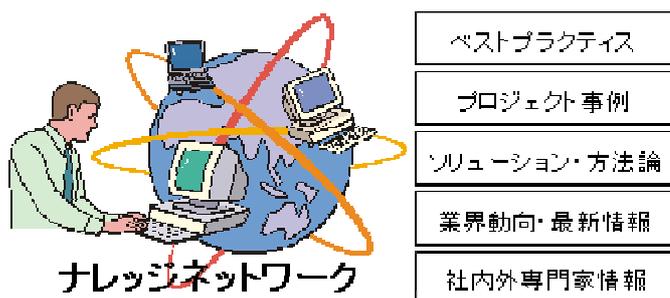


## 情報系プラットフォーム

### 【すべての情報をデジタル化し、ナレッジの流通を加速する】

「文殊の知恵袋」ともいえる全社のナレッジを共有するデータベースが存在しています。もちろんコンサルティング会社ですので、顧客企業の機密情報は、社内のデータベース上に公開することはありませんが、それ以外のコンサルティングを実施するうえで必要なナレッジは国内だけでなく、グローバルで共有できるようになっています。さらに社外の専門調査機関とも提携し、社外のナレッジも活用できるようになっています。さらに Who's who データベースには、各コンサルタントの専門分野やプロジェクト経験が登録され、プロジェクトのメンバー選定などや詳細なナレッジの提供が必要なときに活用されています。

例えば、米国における製造業のサプライチェーンに詳しい専門家を検索し、ベストプラクティスの情報提供や、プロジェクトの参画を促すことが瞬時にできます。問い合わせを受けたコンサルタントは、迅速に回答することを強く奨励されていますし、それを当然とする価値観が組織内部で浸透しています。ナレッジマネジメントを促進している企業では、「情けは他人のためならず、自分のためである」「与えれば与えるほど多くを得るということを理屈でなく、肌で感じているからでしょう。



### 【コラボレーションを促進するワークスペース】

さらにナレッジマネジメントを促進し、「学習する組織」を構築するために、情報インフラを整備する必要があります。「サイバーワークスペース」というナレッジマネジメントを促進するためのコンセプトがあります。それは、オフィスから紙を完全に排除し、すべての情報をデジタル化し、ネットワーク上で共有することにより、ネットワーク上こそが、オフィスであるというコンセプトです。一人ひとりに1台PCと通信機器を保有し、いつでも、どこからでも必要なときにサイバーワークスペースに入り、ナレッジの共有・活用ができるように情報インフラを整備しています。これにより、顧客や出張先、ホテルや自宅から同じ情報環境を享受できるのでオフィスにいる必要がなくなります。いわゆる「どこでもオフィス」を実現しています。従来は会社のオフィスというのは絶対的なもので、社員はオフィスにいることが当然であるという固定概念が強かったのですが、なまじ専用の机や部屋があるから、そこに閉じこもって外の空気にふれることが少なくなります。会社にいる場所がなくなれば、否応なく外へ出て、顧客と会ったり、異なる分野のプロフェッショナルと会ったりして、多彩なナレッジに触れ、新たなナレッジを創造することも多くなります。情報インフラは、人の創造性を開放するために整備されなければなりません。



「学習する組織」を実現するために、人間の創造性を駆り立てるようなワークスペースの設計が重要です。これまで10年間の試行錯誤のなかで、コラボレーションを促進するようにワークスペースが工夫されています。

まず紙での情報共有を完全に排除していますので、すべての会議室には、複数のプロジェクターが設置され、複数の人間が、複数の情報を同時に見ながら、その場で知恵を出し合って企画書や成果物を即時に作成できるように設計されています。



「三人寄れば文殊の知恵」と言われますが、会議は、実質的には2～3人で実施されていることが多く、大きな会議室は必要最小限にとどめ、3人で3つの画面を同時に見ながら、会議や資料作成ができるようなスペースを数多く用意しています。



コンサルタントには、固定席がなく、入社したら空いている席に自由に座ることになっています。ワークスペースを共有し、かつオープンなスペースですから、偶然隣りに座った普段顔を合わせる事のない専門分野の異なる同僚の仕事に機会に触れ、会話をすることなどから新しいナレッジを創造しやすくなります。



また役員がいるエグゼクティブルームも、オープンスペースで、通称「金魚鉢」と呼ばれています。仕切りがないために、電話で話をしていることや、仕事をしている姿が、外

から丸見えですので、役員も気が抜けません。役員同士は、お互いにナレッジの共有やコミュニケーションが活発になり、中央に丸いテーブルがあるのは、振り返るだけで、すぐに役員会が開催できるようになっているのでマネジメントのリアルタイム化が実現できるようになっています。



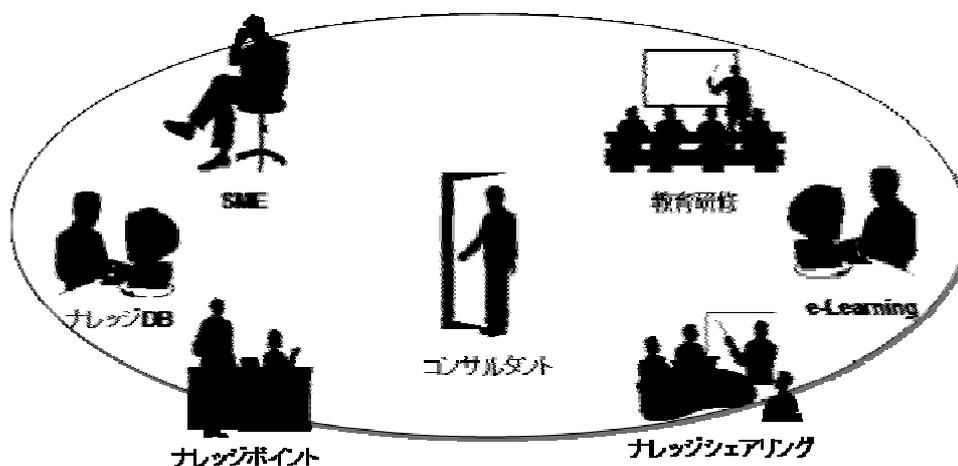
## 【ナレッジマネジメントのイネイブラー】

### SME (Subject Matter Expert)

ナレッジデータベースは整備していますが、データベース化しにくいナレッジや、詳細な情報に関しては、その分野の専門家に直接聞いたほうが効率的です。インダストリー別・サービスライン別に社内の専門家としてSMEを任命しています。優秀な人材ほど、問い合わせが多くなり、忙しくなりますが、人に教えることは楽しいことですし、教えることにより逆に多くのことを学習することになります。SMEのナレッジマネジメントへの貢献を評価する仕組みも確立されています。

### ラーニング&ナレッジ部(Learning & Knowledge)

「学習する組織」にとって、教育研修は「人の能力を最大化する」という目的から考えるとナレッジマネジメントの重要な要素です。各人の専門性やキャリアパスに応じて、必要なスキルや知識が習得できるように教育研修の環境を整備し、その分野の専門知識を有する社内外の人材を講師としてアレンジし、質の高い教育プログラムを提供しています。さらに必要なナレッジを検索することをサポートするナレッジポイントやナレッジシェアリングを開催し、全社的なナレッジマネジメントをリードする重要な役割を担う専門組織を設置しています。



< 参考文献 >

- 「プロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブック 上巻」  
小原重信編著 PHP 研究所
- 「プロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブック 下巻」  
小原重信編著 PHP 研究所
- 「プロフェッショナルリズムの覚醒」  
倉重英樹 ダイヤモンド社
- 「企業変革力」  
ジョン・P・コッター 梅津祐良訳 日経BP社
- 「ジョン・コッターの企業変革ノート」  
ジョン・P・コッター/ダン・S・コーエン 日経BP
- 「カルロス・ゴーン経営を語る」  
カルロス・ゴーン/フィリップ・リエス 高野 優訳 日本経済新聞社
- 「ルネッサンス」  
カルロス・ゴーン 中川 治子訳 ダイヤモンド社
- 「巨象も踊る」  
ルイス・ガスナー 日本経済新聞社
- 「図解 プロジェクトマネジメント」  
上窪政久/小野弘貴 東洋経済新報社
- 「プログラムマネジメントの時代」  
芝尾芳昭/上窪政久 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年2月
- 「プロジェクトマネジメント革新」  
芝尾芳昭 生産性出版
- 「ハーバード・ビジネス・エッセンシャル 変革力」  
マイケル・ピアー監修 岡村 桂訳 講談社
- 「学習する組織のプラットフォーム設計」  
倉重英樹 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月
- 「キャッシュフロー経営入門」  
中沢 恵/池田 和明 日本経済新聞社
- 「図解バランス・スコアカード」  
松永達也 東洋経済新報社
- 「最強組織の法則 - 新時代のチームワークとは何か」  
ピーター・M・センゲ 守部 信之訳 徳間書店
- 「未来企業への決断」  
P・F・ドラッカー 上田 惇生ほか訳 ダイヤモンド社
- 「ミッションマネジメント」  
ベリングポイント 生産性出版
- 「プロジェクト・リスクマネジメント」  
ポール・S・ロイヤー 峰本展夫訳 生産性出版

「企業価値評価」

渡辺 茂 日本経済新聞社

「リアル・オプション」

マーサ・アムラム/ナリン・クラティラカ 石原 雅行ほか訳 東洋経済新報社

「ソニー革命」

立石泰則 プレジデント社

「パーソナルブランド」

佐藤修 日経BP

非売品  
禁無断転載

平成 14 年度  
プロジェクト・プログラムマネジメント  
人材育成プログラム開発事業調査研究報告書  
副読本 「P2Mによる企業イノベーション」

発行 平成 16 年 3 月  
発行者 特定非営利活動法人  
プロジェクトマネジメント資格認定センター  
〒105-0003  
東京都港区西新橋 1 丁目 4 番 6 号  
電話 03-3502-4405