

# 革新的思考法による新ビジネス創出 ～デザイン思考やデック思考による新ビジネス創出の実践～

2024年10月



株式会社ピーエム・アライメント  
佐藤 義男

Authorized Training Partner ロゴは、  
プロジェクトマネジメント協会 (Project Management  
Institute, Inc.) の登録商標です。

# 概要

## ● 目的

今、ビジネス環境の変化に対応し、革新的アイデアを得て、新ビジネス創出を支えるリーダーが求められている。

本講演ではDX時代の組織変革を先導し成功するための実践アプローチについて、提言する。

## ● 目次

1. ビジネス環境の変化と期待
2. DX成功の3つの鍵とは
3. 革新的アイデアを得る思考法
  - ・ デザイン思考
  - ・ デック思考
  - ・ 各思考方法の比較
4. アジャイル開発アプローチ
5. デザイン思考とアジャイル開発の統合
6. 演習

演習 1：革新的モビリティ・サービスの提案(デザイン思考)

演習 2：グループ発想訓練(デック思考)

# 伝えること

- 今、新ビジネス創出を支える「ビジネス・プロデューサー」が期待されている。
- 企業の新ビジネス創出に適用が期待される思考法、「デザイン思考」と「デック思考」が求められている。
- 課題に対応して解決のアイデアを創出し、プログラム／プロジェクトを立上げ、ビジネス創出で新たな価値を創造する人が重要。





# 1. ビジネス環境の変化と期待

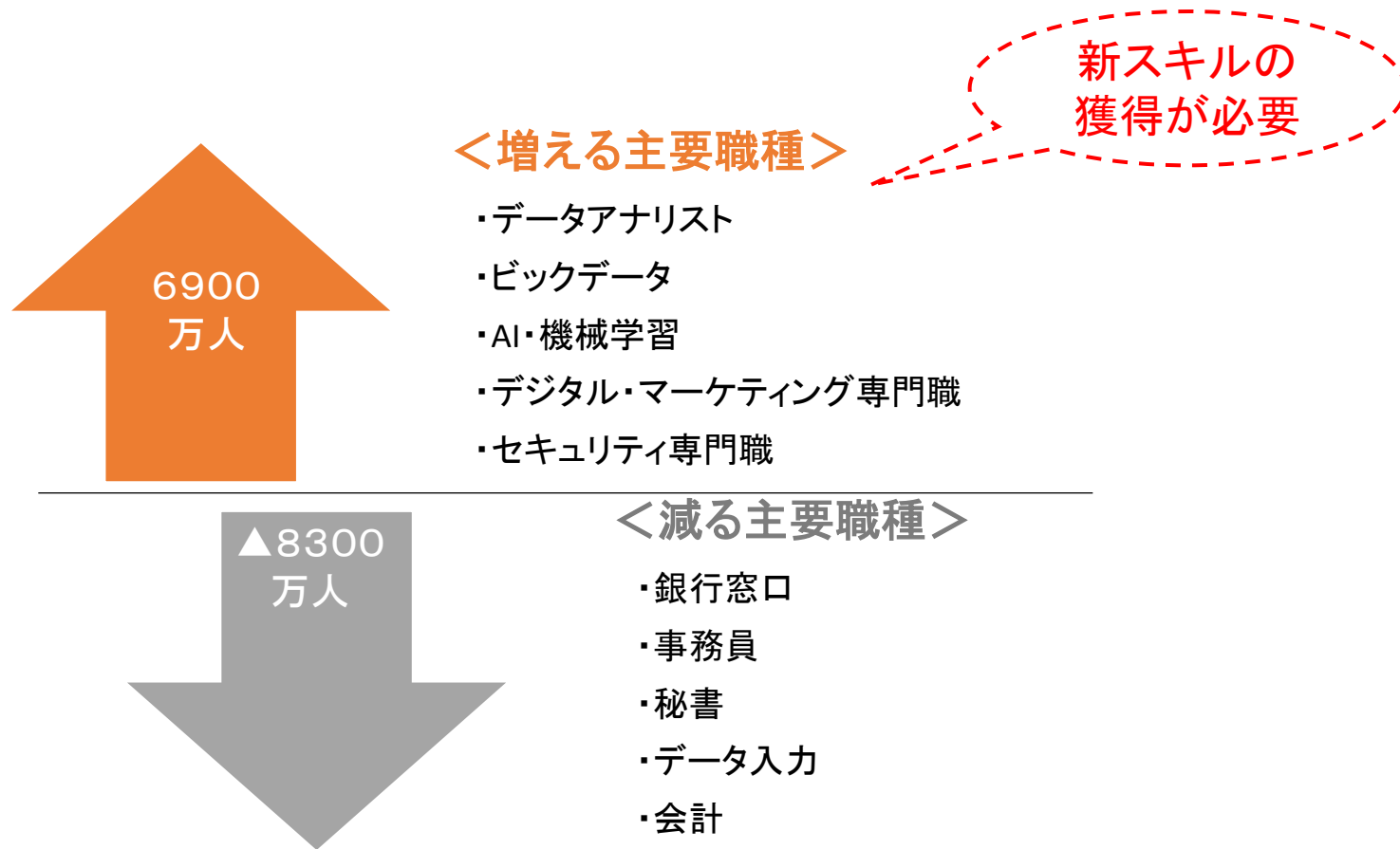
- 先進デジタル技術によるビジネス変革への対応のため、**技術的失業**が起こる。
  - 従来型プロジェクトは、半分になる(仮説)。
- 「正解がない」という今まで経験がないプログラム&プロジェクトに取り組むため、DX戦略に合わせて**人材戦略を転換する必要(リスキリング)**がある。
- 気候変動など**社会課題の解決**を支える。
  - 協業・協調する共通プラットフォーム型ビジネスで実現。



- ・新商品・サービスの創出
- ・業務プロセスの改革・自動化
- ・先進デジタル技術の見極め

**DX推進を先導し成功に導くビジネス・プロデューサーが必要**

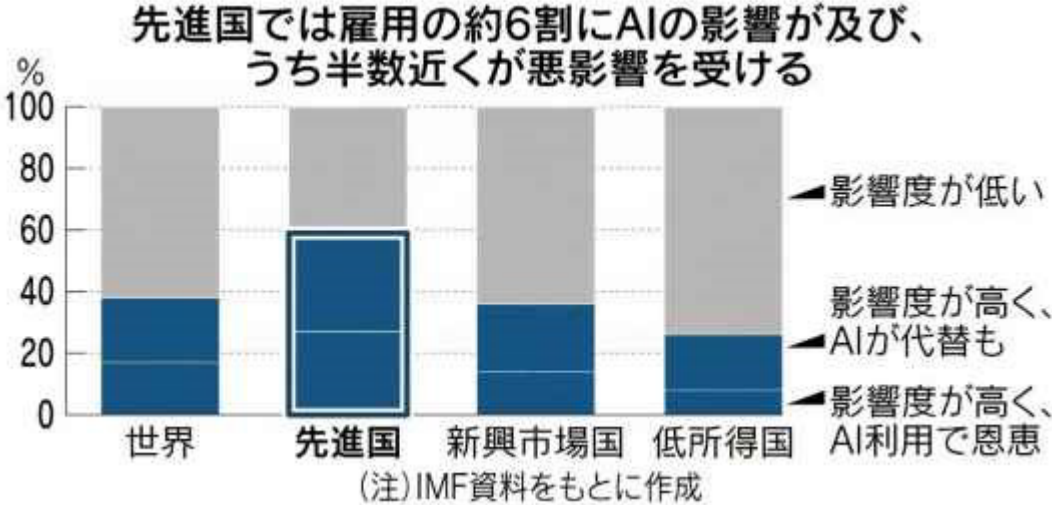
# 今後5年間で世界では8300万人が仕事を失う



出所: The Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum に加筆

# AIの衝撃

- 10年以内に人間以上の知的作業を理解・学習・実行する汎用人工知能 (AGI) ができる: 米オープンAIのアルトマンCEO
  - AIが仕事を奪う?
- 先進国では**雇用の約6割にAIの影響が及ぶ。**
  - 米国の雇用の3分の2が生成AIの影響を受ける。



出所:「ダボス揺らしたAIの衝撃」、日本経済新聞

## IHIとGEの脱酸素化への取り組み(例)

- アンモニアへの燃焼転換は発電分野における温室効果ガス排出ゼロの達成に向けて極めて重要。
- 両社は、アンモニア専焼大型ガスタービン開発で提携。
- 技術がある日本にとっては、チャンスだ。





# ビジネス・プロデューサーとは

- 新しい価値を発見し、新ビジネス創出を一貫してマネージする人。
- 革新的アイデアを得る思考法(デザイン思考やデック思考)を駆使する。
- 新ビジネスを産む組織ではリーダーシップ(思いやり型リーダーシップ)を発揮し、プロジェクトを創出する。

**リーダーシップは変革を起こすことだ。**





## 2. DX成功の3つの鍵とは

### ● 本質の理解

- 先進デジタル技術が先ではなく、実現の鍵は**ビジネス変革**(ビジネスモデル変革とともに、組織を変革し、競争上の優位性を確立する)である。

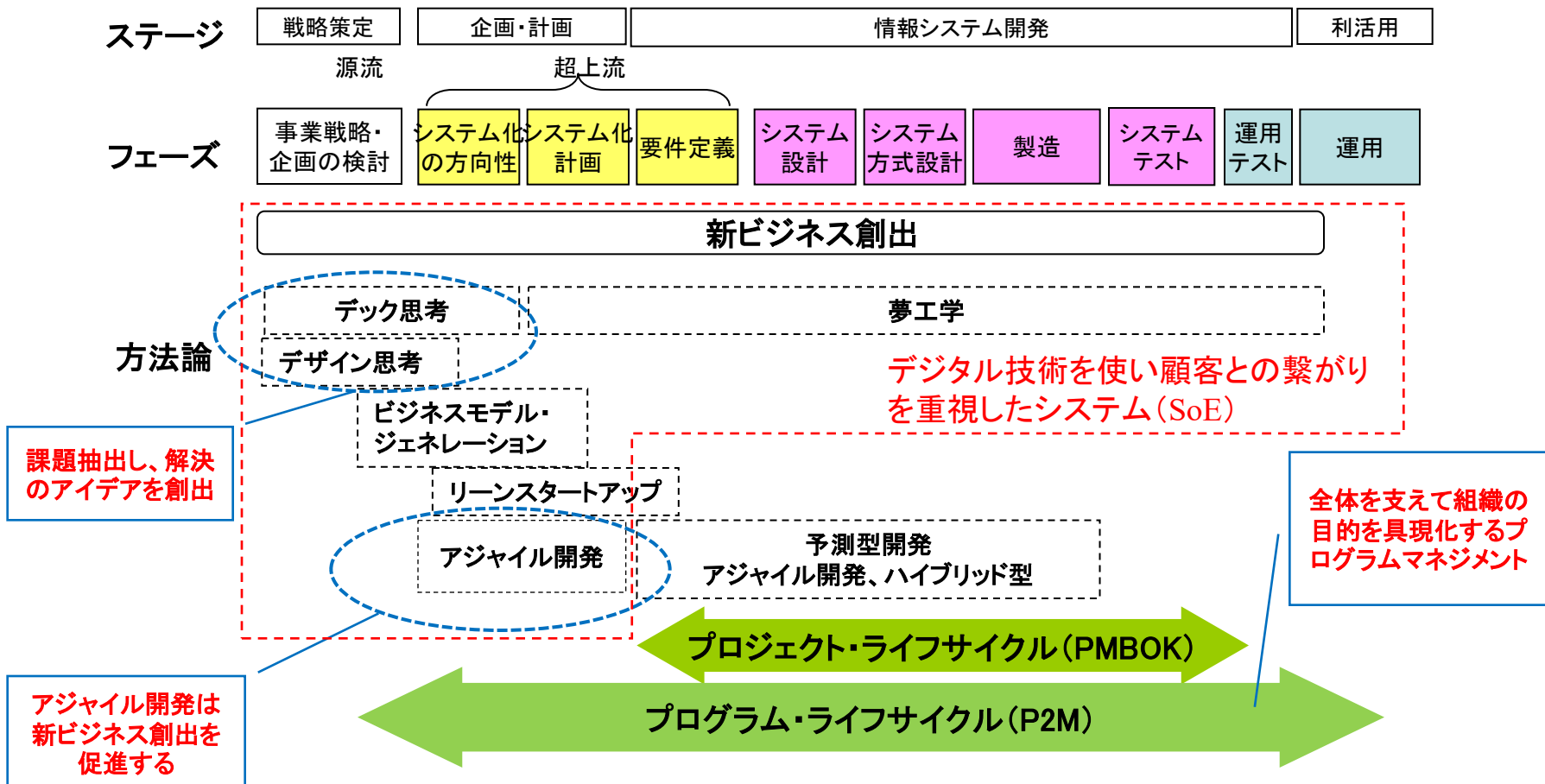
### ● 組織アジリティ向上

- 組織アジリティとは、DX推進に重要な**組織文化・風土への取り組み**。
- 対応の一つの手法が、**アジャイル開発アプローチ**である。

### ● DX先導できる人材育成

- 企業変革の意識付け、**マインドセットの構築**。
- 企業は社員のリスキリング(新スキルの獲得)の取り組みで、先進デジタル技術や関連技術に通じたマルチ人材を育成する。

# ビジネス・イノベーション実現フレームワーク例



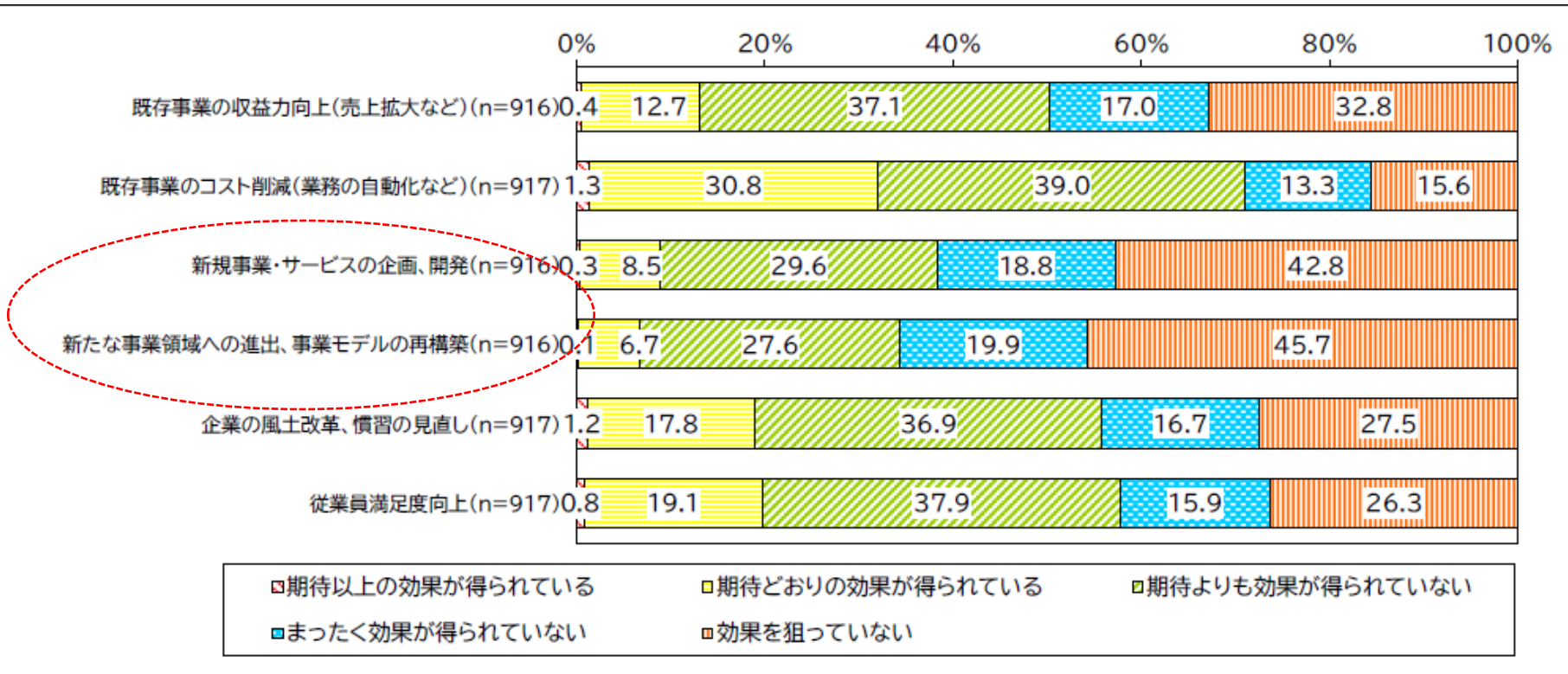
## 2. 1 本質の理解

- DXの本質はビジネスモデルや働き方を変革し、新しい価値を創出すること。
- DX推進の目的
  - 「既存事業のコスト削減(業務の自動化など)」が一番多く、「新規事業・サービスの企画、開発」や「新たな事業領域への進出、事業モデルの再構築」は相対的に少ない。



**日本では、既存事業のコスト削減(持続的イノベーションの領域)が得意？(経営トップが組織変革するという俊敏性を実現不可)。**

# DX 推進の目的



出所:「企業IT動向調査報告書2024」、JUAS

## 2.2 組織アジリティ向上

- ビジネス環境の変化に強い組織は組織アジリティDNA(部門や役割の壁を越え、共同作業をしながら革新性高く活動するチームに重点を置く)を持つ組織である。
- 経営トップのリーダーシップと、全社横断のDX推進組織は欠かせない。

# 組織アジリティDNA化の実践アプローチ(例)

- 変革が永続的な組織文化として定着。
  - ー デジタルによる業務が企業のDNAとなる。
  - ー 企業全体の新しいビジネスモデルのための基盤が定着しており、変革を成功させることが永続的なものになる。
- 永続的なDXを実現するビジネスにおける敏捷性(アジャイルな文化)を醸成する。
  - ー 顧客中心型イノベーションの推進(顧客が主役)。
  - ー 適応を促す環境の構築(変化対応し、失敗から学ぶ)。
  - ー 共通目的の確立(目的に基づいた敏捷性)。



**仮説:ビジネス環境の変化に強い組織→組織アジリティDNAを持つ組織  
→永続的にDX推進成功の組織**

出所:「なぜ、DXは失敗するのか?」、トニー・サルダナに加筆



## 組織文化・風土の取り組み(半導体メーカーの例)

- 経営トップが全社員にマインドセットを構築・共有
  - ー ビジネス環境変化への柔軟な対応、課題解決、勝ち残りに向けた組織文化が必要。
- グローバルに文化、風土について全社員でサーベイ実施。その後、推進チーム(役員級)主体に各国、組織で浸透活動を展開。
  - ー 活動内容をグローバルに共有、カジュアルな活動とポジティブな競争意識付け。
  - ー 経営トップが組織文化を変えたいという意思を、ラウンドテーブルで丁寧に、じっくり伝える。



**M&Aによる人財確保と浸透活動を組合せて、組織文化を醸成。**

出所:「DX成功に組織アジリティは欠かせない!」、小原氏・今野谷氏、PMシンポジウム2022に加筆

## 2.3 DX先導できる人材育成

- 背景
  - DX時代は、「技術的失業」の脅威が迫っている。
  - 「人材・スキルの不足」を課題とする企業の割合が圧倒的に高い。
- 対応
  - キャリアデザインを企業と社員が連携して取り組む。
  - 組織が実施責任を持つリスキリング(新スキルの獲得)の取り組みで、先進デジタル技術を含む次世代人材の育成施策が望ましい。



# リスキリングがDX推進の鍵となる

- DX推進にリスキリング(企業が社員の能力やスキルを再開発すること)が欠かせない。
- リスキリングは、DX戦略のなかで新しく生まれた職を得るための職業能力再開発。
- リスキリングは、社員などが市場ニーズに対応できるよう新たなスキルを身につけること(技術的失業への支援に必要)。
- 政府はリスキリング後押し、意識改革も推進。
- 組織的なリスキリングの取り組み(経営トップとミドルが高い目標を掲げて課題解決に挑戦する社員を支援し、組織文化の醸成にリーダーシップ発揮)が欠かせない。



### 3. 革新的アイデアを得る思考法

- 課題解決型の思考法(デザイン思考)
- 新事業創出型の思考法(デック思考)

## 3. 1 デザイン思考とは

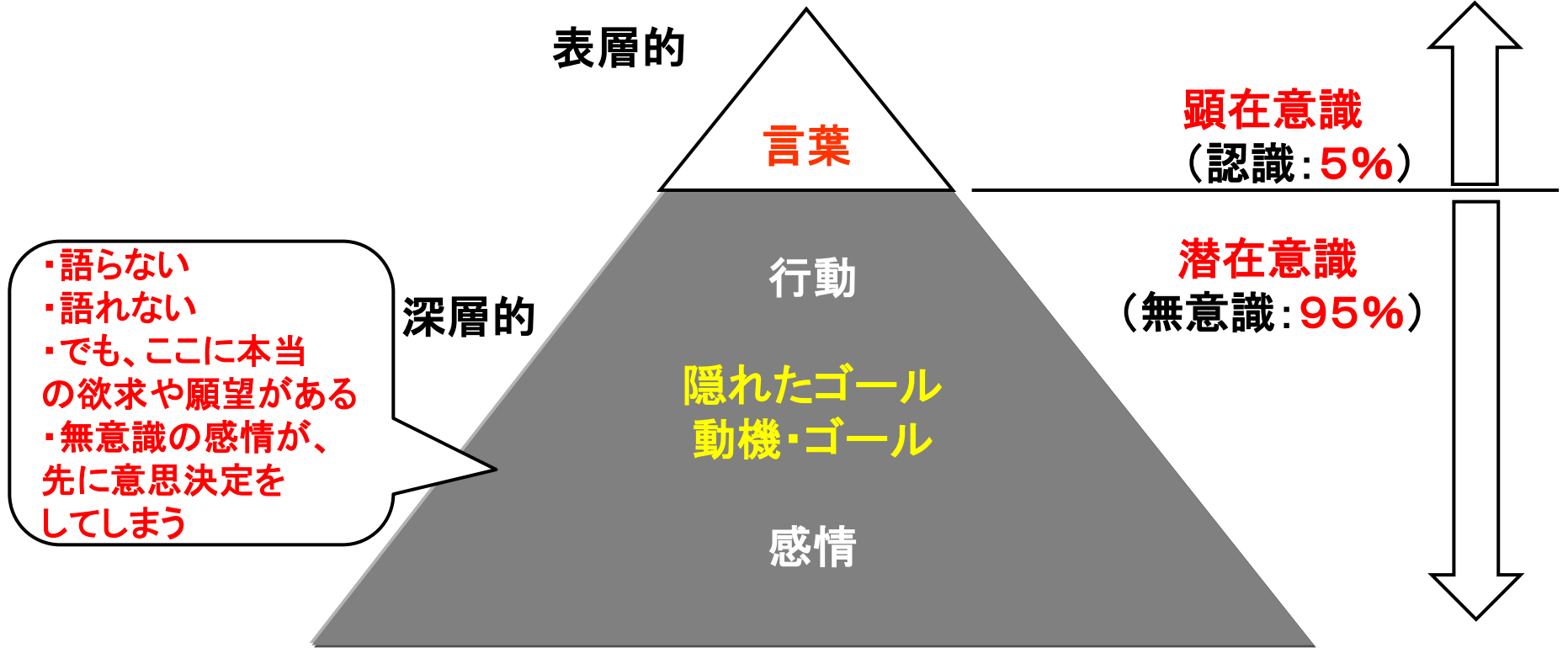
- デザイン思考は、UX、CX(顧客体験)と並びデザインマネジメントの一要素。デザインマネジメントの中心軸が人間中心アプローチ(相手の潜在ニーズ、課題解決アイデアの判断)。
- デザイン思考とは、人間中心アプローチで課題抽出し、解決のアイデアを創出する思考法。
- デザイン思考が目指すものは、単にデザインの優れた製品だけではなく、製品、製品の組み込まれたサービス、サービスを提供する事業のビジネス・モデル、事業を支援する投資家など、問題のあらゆる側面にデザイン思考を適用すること。
- 適用のポイントは、サービス・デザイン、社会課題解決、ビジネスモデル構築、など。



出所:「デザイン思考(基礎編)、中谷 英雄、(株)ピーエム・アライメント

# 人間中心とは、何か？

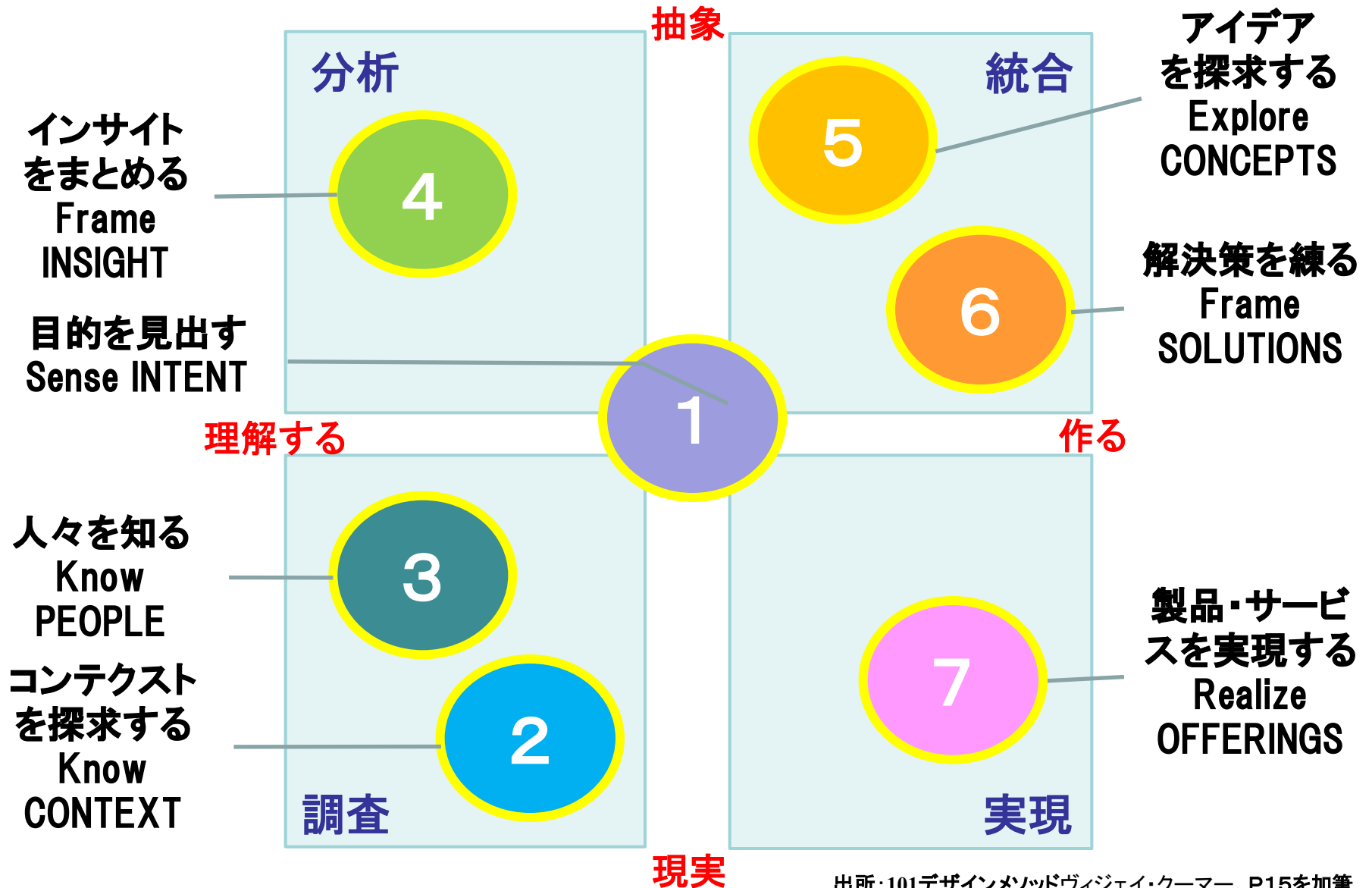
参考



- ・ 顕在意識による認識は、氷山の一角に過ぎない
- ・ 人間の認識は少なくとも95%が無意識で起こっており、高位の意識(=潜在意識)で起こるのは、多くても5%に過ぎない(近年の研究結果)

**95:5の法則がある(ザルトマン)**  
(ここに潜んでいる心理の構造をどう掘り起こすか?)

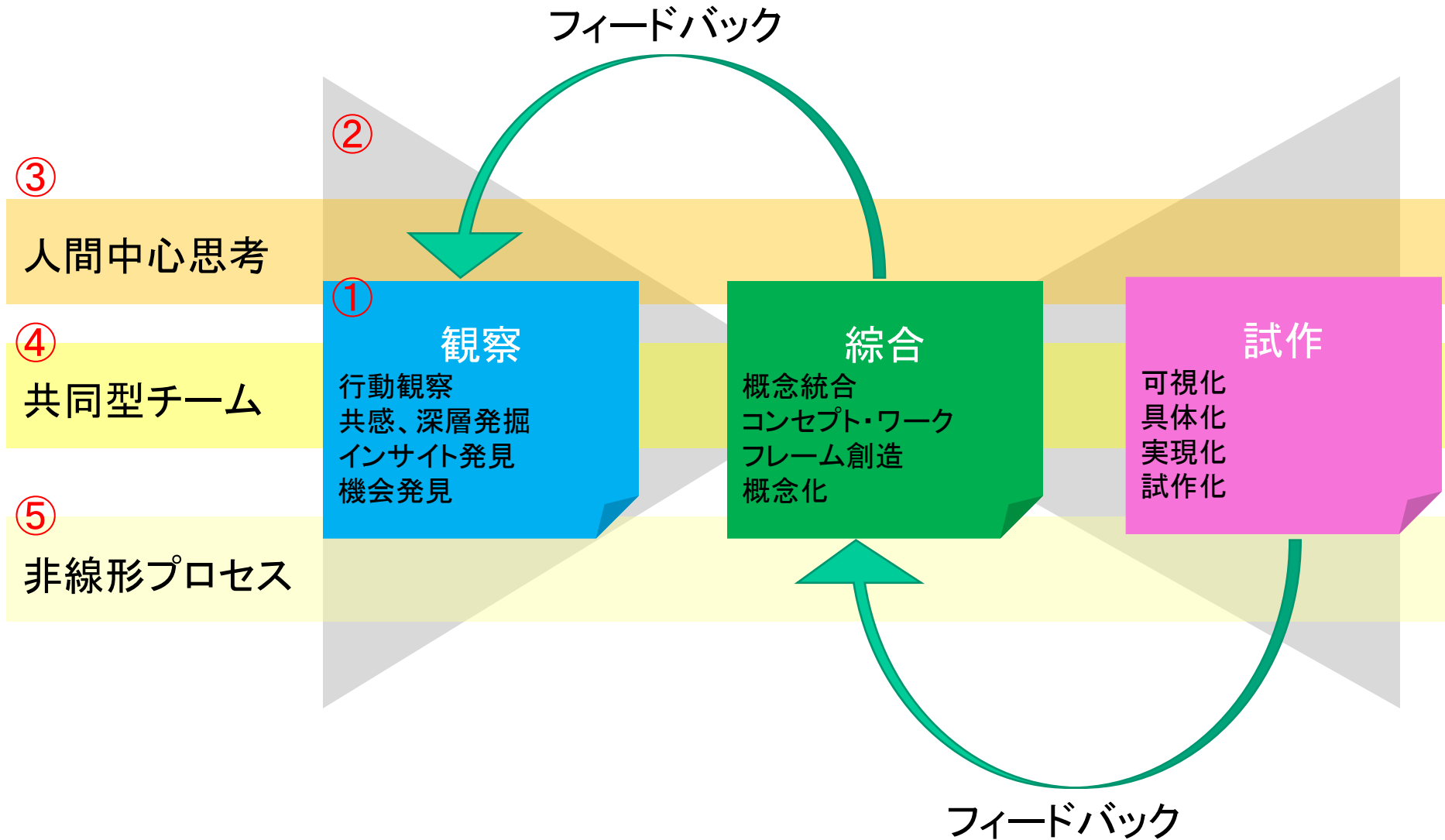
# デザイン思考プロセスとモード



出所: 101デザインメソッドヴィージェイ・クーマー、P15を加筆



# デザイン思考のステップ(共通して言えること)



## 3. 2 デック思考とは

- 夢工学に準拠した、アイデアを如何にして創り出し、計画し、建設し、運営し、実現させるか、までを説いた思考法(川勝氏が開発した)。
- デック思考の特徴は、誰でも、何についても、いつからでも、どんな状況からでも、自由に、楽しく、豊かに発想すること出来る「シンプルで実用的な思考法」である。
  - ー 自由発想(認識、仮説設定、発想、アイデア選択)
  - ー 「発想促進法」(①企画で実現する夢を描く、②真似して真似せず(世の中の等価性)、③右脳の「感性機能」の極大化、④直観の活用、⑤「個人発想」と「グループ発想」の徹底)を実践する
- 適用のポイントは、新事業プロジェクト、ベンチャー起業、など。



自由発想こそ、すべて

## 「個人発想」と「グループ発想」の徹底

- 「個人発想」は発想を深め、「グループ発想」は発想を発展させる効果がある。
- 「グループ発想」では「個人発想」と「グループ発想」を交互に徹底して繰り返すと効率もよく、多くの発想を生む。



# 各思考法の比較

名称	注目する対象	得意領域	不得意領域
デザイン思考	あなた(You)	・ユーザーにとっての有用性の探求(ユーザー・ニーズが主体)。	・有用性でないもの。 ・課題が存在しない未知のもの(「0→1」型イノベーション)。 ・ユーザーが存在しない。
デザイン・ドリブン・イノベーション(DDI)	人々	・社会で共有されてきた意味の革新(新しい理由を提案)。	・有用性の探求。 ・未知のものに意味を与えること(「0⇒1」型のイノベーション)。
アート思考	私と私達	・常識外れなものや、非現実的なものを創出(未来を探る)。	・有用性の追求や漸進的なイノベーション(「1→10」型イノベーション)。
デック思考	全て対象	新規事業の創出	無い

# マツダのデザイナー戦略

- マツダはアート思考の重要性を強調している。
- 顧客の声(顧客ニーズ、市場トレンド)を直接的にデザインに反映させることはしない。
- ブランドデザイン構築に向け、創造性・一貫性・継続性が必要。そのために、ビジョン・テーマ、デザイン戦略が重要となる。
- プレミアム・ブランドデザイン(魂動デザイン)の実現のために、**日本的美意識**を形にすべく挑戦している。



出所:「ブランド価値創造のためのデザイン革新」鈴木氏、PMAJ新春セミナーに加筆

### 3. 3 ビジネス創出(例)

デック思考による  
オート・エコ・レジャー・パーク構築  
～オート商品、エコ商品等の常設展示&レジャーパーク・プログラム～

株式会社 映像システム  
川勝 良昭  
株式会社ピーエム・アライメント  
佐藤 義男

出所:「ビジネス・イノベーションSIG報告書」、PMAJに加筆

# (1) デック思考の活用

- 本物の「テーマパーク」

- 提案者は、本物のテーマパークとして成功している「ディズニーランド」、彼の手がけた「ユニバーサル・スタジオ」、セガで大成功させた「ジョイポリス」のアイデアを基に、新しいプログラムを考えた。苦難の道であった。ある時、両者に共通する「アナロジー」に気づいた。
- 本パークは、本物のテーマパークの事業者が持っている仕組みと全く同じ仕組みを持てることになる。毎年開催される展示会を「単に常設化」したということではない。常設化した展示場は、何と本物のテーマパークと同じ「ソフト自動再生機能」を持つという「アナロジー」を発見したことから「常設化」し、オープンしても成功すると考えたからである。

# 発想の手順(1)

## (1) アイデア創出

- 夢が実現した状況を具体的に描く(絵、写真、図で表現)。
- 一人思考だけでなく、グループ思考(交流、協力、競争)の共創発想も行う。
  - \* 当初案は「エコ商品の常設展示場」だった。

## (2) アイデア追加

- 連想して、アイデアを出す(絵を描く、写真を集める)。
  - \* 例えば、エコ・ゾーン(展示販売施設 & 試乗施設)では、環境にやさしい「エコ・カー」、「エコ住宅」、その他は何があるか? 家電は?
- 数多くのアイデアを出す(自由発想段階、ブレインストーミングと異なる)。
  - \* **グループでアイデア出し、「オート・エコ・レジャー・パーク」と命名。**
  - \* エコ機能の徹底追及の例  
「エコ」という「自動エンジン機能」を持った様々なモノ(ハードウェア)や仕掛け(ソフトウェア)を展示し、人々の生活に楽しさ、便利さ、安全などを提供する。



## 発想の手順(2)

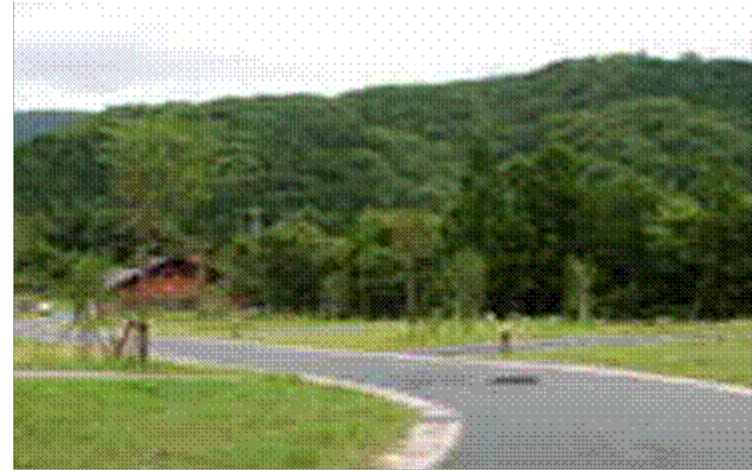
### (3) アイデア選択

- －メンバー各自に、完成時の姿をまとめさせる。
- －発表して、グループ討議する。

### (4) アイデアまとめ

- －最も適切な完成時のイメージを具体的に書き落とし、事業化の準備する。
  - ・アイデアが実現した状況(状況仮説)を描く。
  - ・アイデア実現によって生み出される効果(効果仮説)。
  - ・事業が実現するための採算性、必要技術を検討(事業化が先)。

# オート機能ゾーンのイメージ



常設展示・販売場イメージ

試乗・試用施設イメージ



首路イメージ



## (2) 本プログラムの総括

- 本プログラムの目的
  - 日本の地方の経済、産業、事業の創出と振興、そして雇用創出を実現すること
  - 地域の人々に安心、安全、健康などの機会を与えること
  - 地方に研究機能、教育機能を充実させる施設を提供すること
  - 人々に便利さ、楽しさ、幸せなどを与えること

- 本プログラムの基本コンセプト

- Show and Sale

- 本パーク内に、オート機能、エコ機能、エンタ機能などを果たす新商品、新製品、新サービス並びに新技術のコンテンツ、新事業のコンテンツなどを常時展示する施設を建設し、運営する。と同時に展示物を販売し又はコンテンツを紹介し報交換し、情報提供をする。

- 日本 & 世界の企業の大集結

- 上記の機能を実現する数多くの企業を日本と海外から集結する。

- その国の新商品、新製品、新サービス、新技術、新事業などが数多くの最先端のモノが紹介されるので、本パークをNational Showcase又はNational Villageと言い換えてもよい。

- 本プログラムに近似したプロジェクト

- この機能の中でオート機能の提供に近似した施設は、トヨタ自動車が岐阜県の柳津に「車の展示場(試乗可能)」、「エンタテイメント施設(映画館など)」、「飲食店」、「物店」などを一同に集めた「カラフルタウン岐阜」である。

- 基本コンセプトを実現する各種機能

- オート機能

- 「オート」という「自動エンジン機能」を持った様々なモノ(ハードウェア)や仕掛け(ソフトウェア)などを人々に提示し、人々の生活に楽しさ、便利さ、安全さなどを提供する。

- エコ機能

- 「エコ」という環境維持機能を持った様々なモノ(ハードウェア)や仕掛け(ソフトウェア)などを人々に提示し、人々の生活に安心、快適、健康などを提供すること。そして以上の商品・製品の展示、販売をするだけでなく、それらの試乗・試用を可能とする「場」を提供する。

- エンタテインメント機能

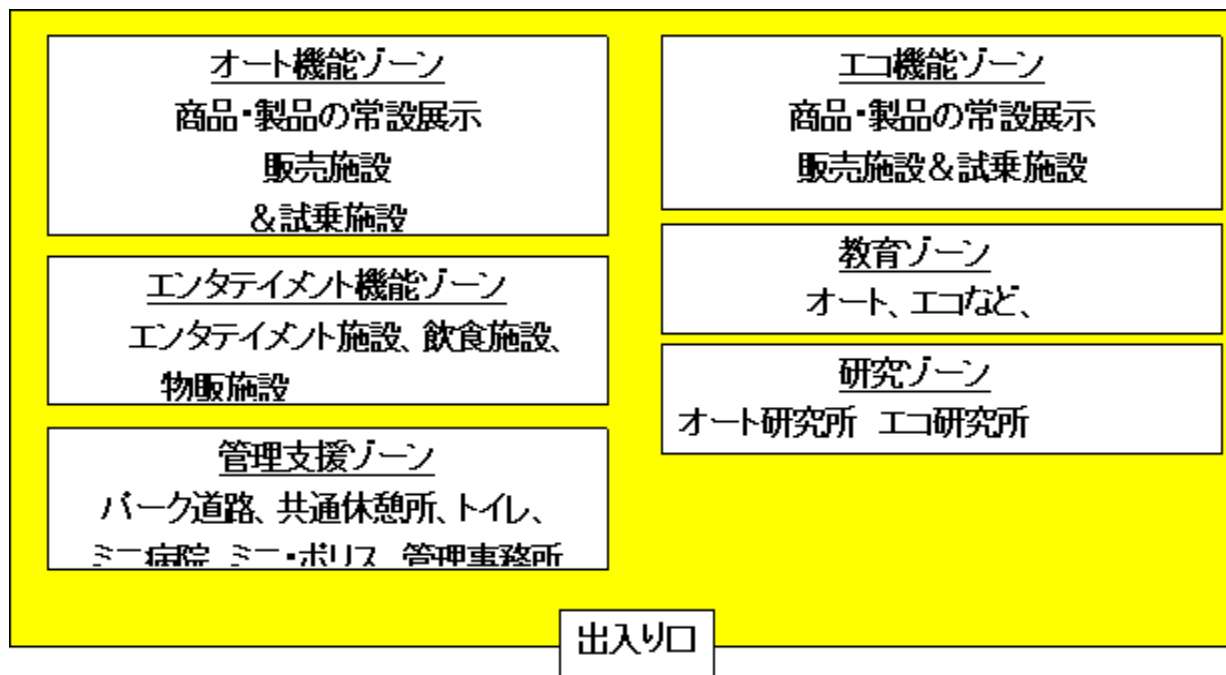
- 展示物だけでは顧客に飽きられてしまう。新しいライブ・エンタテインメントやマシン・エンタテインメント(川勝氏の造語)を発案し、本エコパーク内で実践すること。飲食、物販などもエンタテインメントの実現に並行して実現させる。当該エコ製品の展示・販売と試乗・試用に、「エンタテインメント要素」を豊富に取り込む。

- 新しい生活機能

- 本プロジェクトは、新しいプロダクツや新しい技術や事業のコンテンツの提供で実現する。しかしそれは、生産者の立場から提供するもの。消費者の立場から上記の機能を達成することで「新しい生活機能」が果たせることになる。それだけでなく、更に一步踏み込んで自然環境を取り込んだ「環境に優しい」、新しい生活空間を提供する。

- 本パークの概念配置図

本パークは前述の通り、各機能を達成する。そのために、優れた商品・製品又は関連商品・製品を選択して、展示する常設展示場&試乗・試用が可能な「場」を作る。更に本パークでは当該商品・製品を売買する取引場でもある。



# 全体イメージ



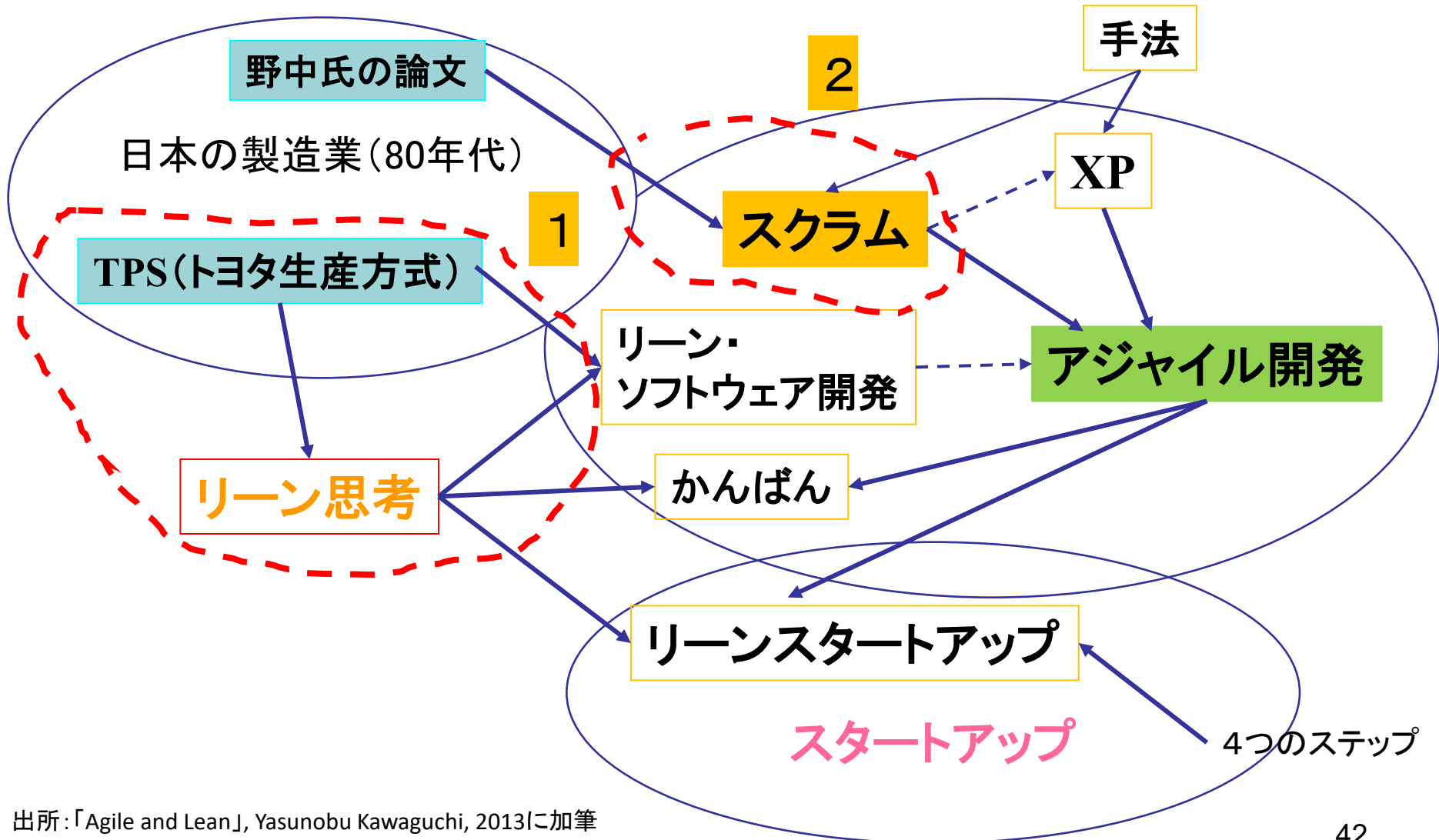




## 4. アジャイル開発アプローチ

- ビジネス環境や技術動向の変化に柔軟に対応する適応型プロジェクトマネジメント・アプローチ。
- 「アジャイル手法」で新ビジネス創出を実現する。
- アジャイル開発を、新製品開発(ソフトウェアに限らない)に拡大。
- 顧客の納得するシステムや製品提供が狙い。
- 「指揮・命令」型ではなく、「**自律・協調**」型のマネジメント。

# 4. 1 アジャイル開発は日本生まれ、米国育ち



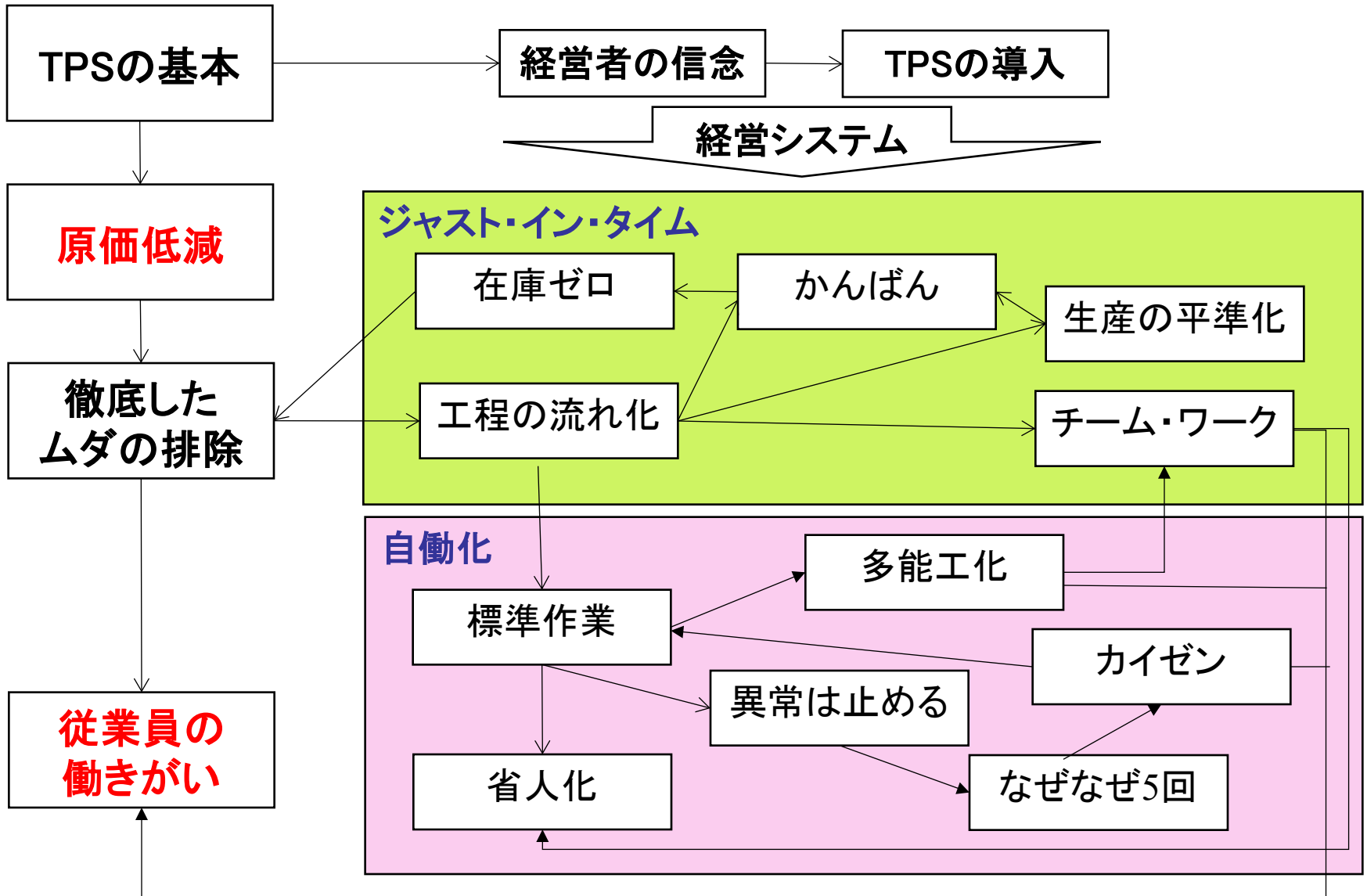
出所: 「Agile and Lean」, Yasunobu Kawaguchi, 2013に加筆

## 4. 2 TPSの概念

- 基本思想
  - ジャスト・イン・タイム (生産性を向上)  
各工程が必要なものだけを、流れるように停滞なく生産する考え方。
  - 自動化 (問題を顕在化・見える化)  
異常が発生したら機械がただちに停止して、不良品を造らない。
- TPSの目標は、「あるべき姿に向けて、徹底したムダの排除、改善しつづける人間集団を作る」継続的改善活動とマネジメント。
- TPSの本質は「人材育成」、「人の活力」
- トヨタ式プロジェクト思考
  - 個人にプロジェクトの権限を委譲する (ECEとCE)。
  - 経営層がプロジェクト・チームと緊密なコミュニケーションをとる。
  - 社内でプロジェクトを支持する価値観を共有する。

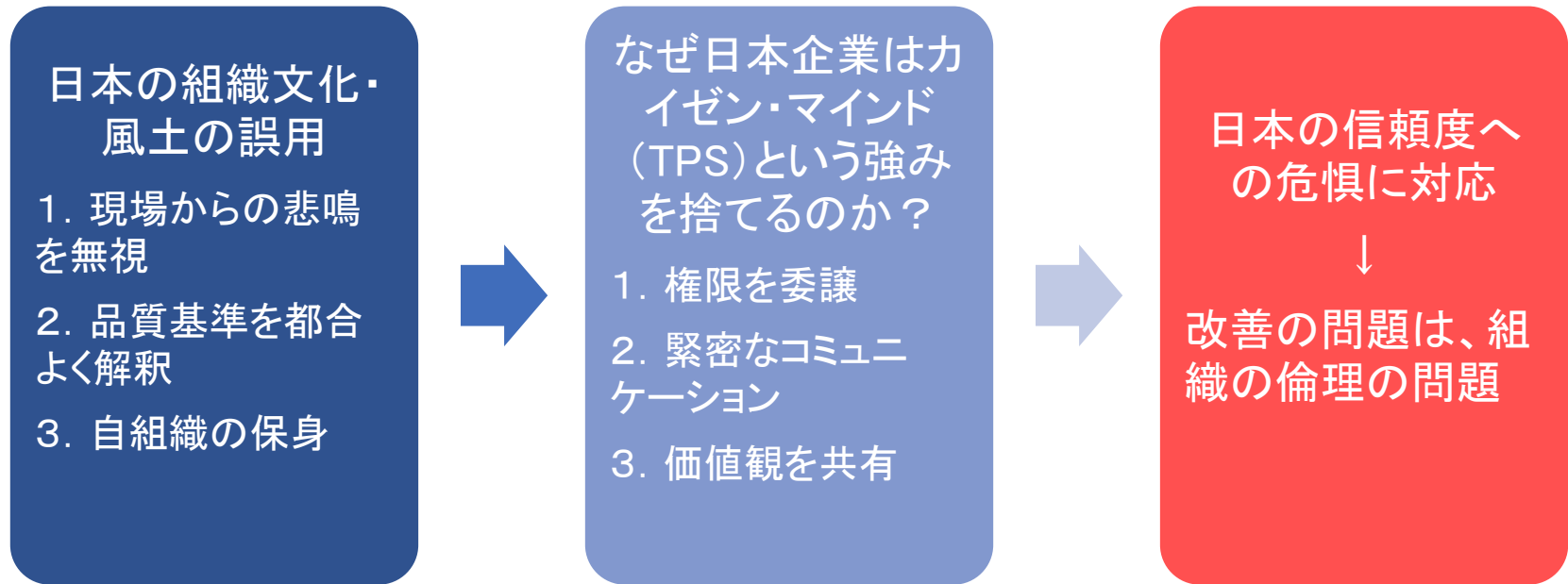
出所:「トヨタ生産方式」、トヨタ自動車

# TPSは経営システム





# ダイハツ不正事件に見る改善の問題



- 米国企業は、TPS (トヨタ生産方式) に学んでいる。
- Amazon社はトヨタに学び「勝ち組」になり、日本は海外に学び「負け組」に？  
(Marc Onetto、Amazon社副社長)

## 4.3 アジャイル開発成功のためには？

- アジャイル開発の本質を理解する。
  - － ジャスト・イン・タイム(生産性を向上)。
  - － 自動化(問題を顕在化・見える化)。
- 組織アジリティ向上への対応策の実施。
  - － 経営トップがアジャイル価値(ビジネス価値、顧客満足)を理解し、**組織文化を醸成**する。
  - － 経営トップは**部門の壁を越えた連携**が必須。
  - － ミドルは**DX推進のためのシステム構築、ビジネス変化への対応**が必須
  - － 現場は**新たな共通基盤を知り、体験する教育**が必須(アジャイルの考え方、スクラム体験を教育を行い、社内に経験者を増やす)。
- その他施策
  - － ミドル、現場のアジャイル・マニフェストと12の原則の理解と尊重。

出所:「ケーススタディで学ぶアジャイル導入アプローチ」、組織アジリティSIG、PMAJに加筆

# アジャイルが機能する場合

- アジャイル向き
  - 要件が不確定でのシステム開発
  - 製品開発
  - マーケティング・プロジェクト
  - 戦略策定
  - サプライチェーンの課題解消
  - 経営資源の意思決定
- アジャイル不向き
  - 工場の保守管理
  - 調達
  - 営業
  - 経理

アジャイル開発手法は万能薬ではない



## 5. デザイン思考とアジャイル開発の統合

## 5. 1 デザイン思考とアジャイル開発の統合は、組織変革を成功させる

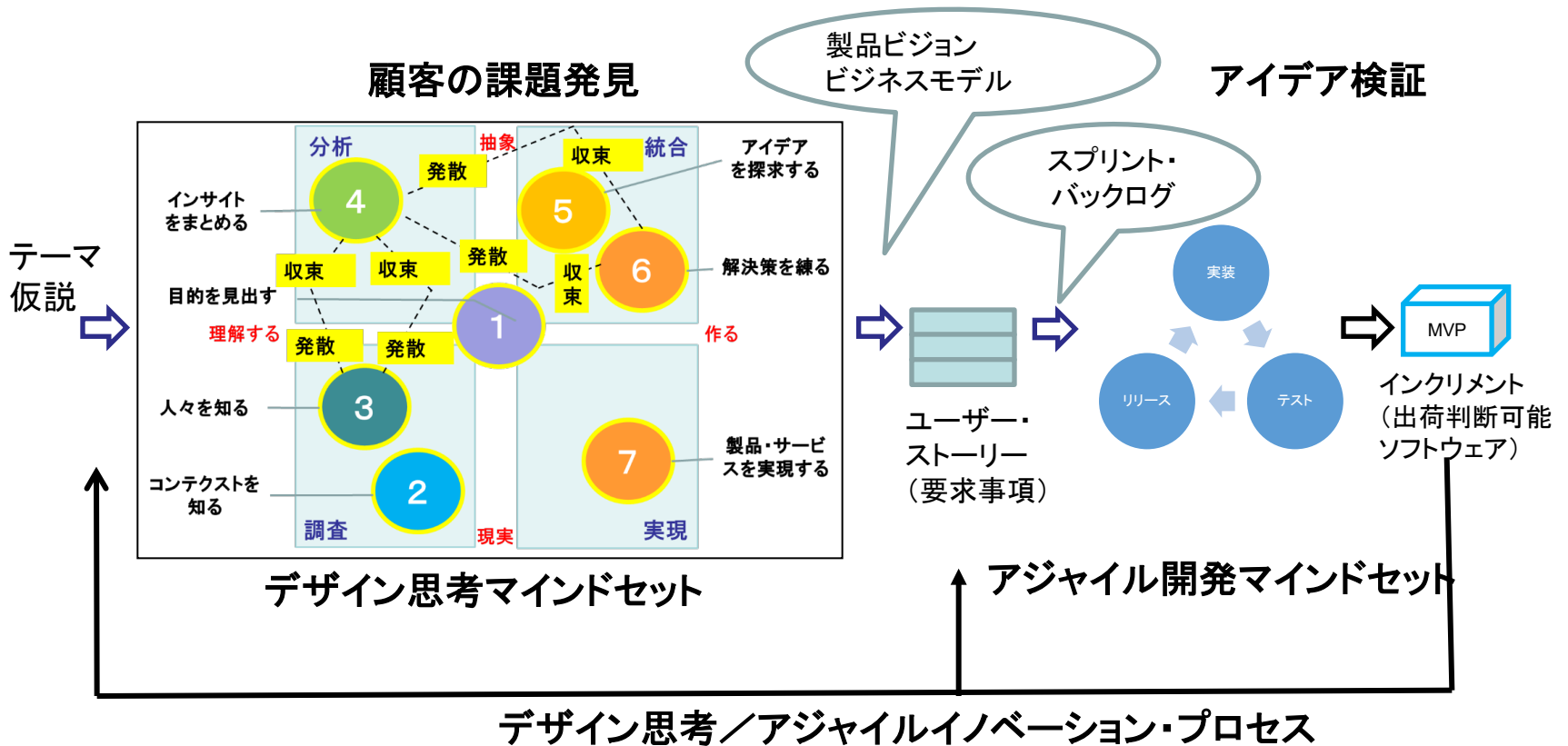
- デザイン思考で課題抽出し、解決のアイデアを創出する。
  - 人間中心アプローチ(相手の潜在ニーズ、課題解決アイデアの判断)。
  - P2Mのミッションプロファイリングの課題発見型の思考法として、「デザイン思考」を活用する。
- アジャイル開発は新ビジネス創出を促進する。
  - アジャイル・マインドセットは、アジャイル変革の重要成功要因の一つ。
  - アジャイルには、新しい価値、原則、実践、利点があり、また従来型手法とは異なる組織文化である。
  - アジャイル開発アプローチは、DX時代のビジネス環境の変化に迅速に対応するため適用。
- DX時代は、源流・超上流への適用は重要。
  - 「源流」でのビジネスモデル検討、「超上流」での業務モデル検討(P2Mのスキームモデル)。

# クライアント・ベンダー一体となった未知ビジネス領域への挑戦

- 二社一体（東京証券取引所と富士通）のチーム組成による、デザイン思考・アジャイル手法を用いて新サービスの創出。
- 日本金融機関のETF（上場投資信託）取引慣行のデジタル化を促進・実現。
- 東京証券取引所にとっては未知の顧客であり、要件も分からない未知の領域へのプロジェクト。



# デザイン思考とアジャイル開発の統合(例)



## 6. 演習(例)

演習1:革新的モビリティ・サービスの提案(デザイン思考)

演習2:グループ発想訓練(デック思考)

# 演習1. 革新的モビリティ・サービスの提案(デザイン思考)

各チームは、「独創的なアイデアを創出する」ことを強みとするT社のデザインサービス事業部の尖鋭なるソリューション・メンバーである。

今般、日本を代表する鉄道事業会社(JRXX社)から、「高速鉄道を利用する従来の顧客価値(安全、安心、快適)だけではない、新たな価値を創造して、新モビリティサービスを提案してほしい！！」という依頼を頂きました。JRXXの中長期のビジョンを策定する上でJRXX社の企画責任者は、皆さんの画期的なアイデア創出に期待している。

JRXX社の問題認識は、以下の通り。

1. 交通インフラにとって、安全、安心、快適さのような価値は重要であるが、それだけではないはずである。現在の生活者の視点による大きな価値を加えたい。
2. 駅が提供する価値の多様性に貢献したい。コロナ禍で人が移動しなくなったように、都心部でも経済圏に変化が現れる。駅が食品や生活用品の購買を含む重要な生活圏になるという、大きな価値を提供できる可能性もある。

1、2の実現に向けては従来の枠を超えたイノベーション創出活動が必要である。さらに新たな「モビリティ革命」を起こしたいと思っている。

今回、市場にインパクトのあるアイデアを提示して欲しいという依頼があった。

## 演習2: グループ発想訓練(デック思考)

以下の方法を推奨する。

- 実テーマ決定

組織および職務の場で達成したい夢、目標、目的、解決したい事(例えば、空港の未来活用)に関して、参加者が研修テーブルに提示する。

- グループ発想開始

決定テーマを基に絵や写真を活用し、発想促進法を活用して発想する。

- 行き詰まりの打開

発想に行き詰った時は、好きな食べ物を食べ、または自分マッサージでリラックスして「発想」する。

- 「発想」の活性化

「一人発想」と「グループ発想」の反復で「発想」を活性化させる。

- まとめ

結果をグループ内で議論し、「優れた発想」として結論を出す。

- 発表と質疑応答

結果を研修の場で発表し、グループ間で質疑応答、意見交換を行う。

演習時間: 30分

## 講師略歴

佐藤 義男(さとう よしお)

(株)ピーエム・アラインメント 代表取締役社長

PMI認定PMP、PMI認定PMPインストラクター、iCDアドバイザー  
日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)理事、PMI会員



石川島播磨重工業(現IHI)にて、CIM(コンピュータ統合生産)アプリケーション、原子力発電所検査データ収集・処理システム、AI(人工知能)応用システムなどの開発経験16年。日本デジタルイクイップメントにて、プロジェクトマネジメント実践経験を活かして、新規顧客向けSIビジネスのプロジェクト・マネジャーとして指揮・監督を行う。現在、(株)ピーエム・アラインメントを設立し、企業向けにPMコンサルティング・サービス(PM教育、PMO業務支援、DX人材育成支援)を提供。2013年に「PMI年間最優秀教育プロバイダー」として表彰された(日本初)。

著書「改訂新版PMBOKによるITプロジェクトマネジメント実践法」ソフト・リサーチ・センター社  
共著「IT分野のためのP2Mプロジェクト&プログラムマネジメント ハンドブック」  
日本能率協会マネジメントセンター  
共著 「思いやり型リーダーシップ」サイバー出版センター