

経営者とプロジェクトマネジャー

野間口 隆郎¹

要旨

本論文の目的は、事業承継において、後継経営者が必要とする経営者能力を、どのような活動から獲得することができるかということを考察することである。本論文では中堅・中小企業のように、明確に機能組織や事業組織を分化していない企業において、後継経営者が、新規事業や経営改革プロジェクトのプロジェクトマネジャーを務めることで、その必要な経営者能力を獲得するという側面に着目する。そのため経営者能力に関する先行研究が主張する個々の能力に対して、プロジェクトマネジャーに必要な知識体系である PMBOK が、どの程度満たしているかを考察する。その上で、後継経営者がプロジェクトマネジャーとして活動することが、経営者能力を獲得する一つの方策であることを提案する。

キーワード：事業承継、経営者能力、プロジェクトマネジメント知識体系

1. はじめに

1. 1 本論文の背景

近年は、戦後に創業した中小企業において事業承継に関する問題が深刻化しつつある。2006年度版の中小企業白書^[1]において、事業所・企業統計調査による開廃業率の推移(非一次産業、年平均)をみると、1991年調査以降で廃業率が開業率を上回る状況が続いている。平成23年中小企業実態基本調査^[2]をみると、中小企業従業者数は3,073万人であり、中小企業の売上合計は514兆円である。総務庁統計局の労働力調査長期時系列データ^[3]によると、平成24年8月現在での労働人口は6,535万人である。中小企業は日本の経済や雇用をささえる基盤であると言える。筆者は、野間口(2012)^[4]において、中小企業では、経営者の死亡等に起因する経営の承継(事業承継)に際し、株式等事業用資産の散逸、多額の相続税負担、信用状態の低下等の問題が発生しており、事業活動に支障が生じたり、廃業したりするケースが多く見受けられる。それに対して、税制面での優遇などの政策の提言がなされているが、本来的に事業承継では、その継承する事業を経営するための能力の承継も重要である。つまり、それらの制度的な政策で事業承継が円滑に行われるというのは表面的な問題でしかなく、後継経営者に対する経営者としての意識づけや動機づけ、そして、なによりも能力の継承と涵養が事業承継の最も根本的な重要な問題となっているのではないかと述べた。また、我が国における経営者能力研究の軽視は、経営者となることの人生における意義や動機づけとなるストーリーを大学生や大学院生に提供する機会を減少させ、社会全体から経営者を目指す気風を喪失させ、新たな起業による経済社会の活力を弱めることになる可能性があるとし、比較的実証研究が困難で

¹ 名古屋商科大学大学院客員教授、和歌山大学経済学部准教授

あるとしても、経営者能力の研究に取り組むことが、社会的に要請されているとした。ここで、比較的実証研究が困難としたのには、二つ理由がある。一つは、経営者能力と経営成果・企業成長との間の関係は、様々な変数が介在しているためその関係を見ることは困難であるためである。もう一つは、経営者の主要な能力である、戦略的意思決定の巧拙の結果が実際の企業業績となって現れるのには、比較的に長期間が必要であるためである。しかも、そのタイムラグがどのくらいであるかの明確な基準は存在しない。

また、森川（1996）^[5]は、後継経営者の経営者能力の獲得の困難性とファミリー企業の発展の阻害要因について、次の2つの点を挙げています。第一に、創業者の輝かしい成功体験がのしかかっている。凡庸な後継経営者はそれに依拠することばかり考えて、自らの経営能力を鍛えようとしません。明敏な後継経営者は創業者の成功の遺産に寄生することの危険を察知し、創業者を超えることを考える。しかし、創業者の成功体験が偉大であればあるほど、彼の権威に対する信仰は、広く家族、従業員、同業者の間に根づいている。とくに、創業の時代から創業者を助けてきた「老臣」たちの忠誠心は絶対的なものがある。一種カリスマ的な創業者神格化の空気の中で、後継経営者が創業者を超えることは難しい。第二は、創業者の成功の結果、創業者家族は巨大な富を手中にすることができた。後継経営者もまた、豊かな物的生活、社会的に見て高水準の学歴、教養を享受することができる。親のすねをかじる「放蕩息子」になるか、学問、芸術の世界に深入りし、ファミリー企業に対する関心を失うか、後継経営者の自覚に燃えるにしても、挫折を知らない生まれ育ちが植えつけた、独善、偏狭、傲慢といった資質、家庭環境からくる交友範囲の狭さ、世間知らず等のハンディキャップによって、成功した創業者の後継ぎであるがゆえに、トップ経営者にふさわしい能力を獲得できないという逆説が生まれるとする。つまり、後継経営者が経営者能力を獲得することは困難であるとしている。

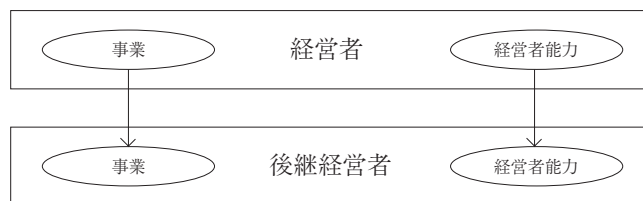


図1 事業と経営者能力の継承概念図—野間口（2011）より引用—

筆者は、野間口（2011）^[4]において、上記の問題意識に基づき上記の「図1 事業と経営者能力の継承概念図」を提案している。上記の図1は、ファミリービジネスにおいて経営者が後継経営者に引き継ぐものは、形式的には事業やそれに付随した資産などであるが、本質的にはその経営者能力であるということを表している。

また、三品・日野（2011）^[6]は日本企業の飛躍の時期を1960年代から1970年代初頭であるとし、その時期の日本企業のトップ経営者は、在任期間が10年を超える創業経営者が主力であったとする。そして、創業経営者が去った後は、定期異動と遅い昇進によって、厳しい社員間競争と技能形成を促してきたとする。しかし、現場とミドルの組織能力を高める効果を発揮する一方で、経営者の就任時年齢を確実に押し上げ、在任期間の短期化を招く結果につながったとする。そして経営者になる人まで実務に長ける一方で、経営者としての修養を積む期間と機会に限られたものとならざるを得なかったと主張する。つまり、経営者不在の日本企業において

はトップ経営者の能力の弱体化が進行し、その結果として経営の戦略性の不全、ひいては収益性に低下が起きたとする。彼らはトップ経営者の経営者能力が、現代の企業経営においても重要であることの再確認をしている。

1. 2 本論文の目的

本論文の目的は、事業承継において、後継経営者に必要とされる経営者能力はどのような活動から獲得することができるかということ考察することである。筆者は、野間口 (2011)^[4]において、経営者能力は、企業の競争力の源泉として新製品開発力に着目がされてから、研究がされてこなかったとみることができるとしている。その一方、製品開発に代表されるプロジェクトにおいて、ミドルマネジャーでもあるプロジェクトマネジャーの役割・機能について注目されるようになってきたとした。それについては、大企業の大きな官僚化された組織においては、機能別や事業別の組織に分化するなかで、個別機能に責任をもつ中間管理職の能力に注目されることは当然である。なかでも、企業の命運を分ける製品開発の巧拙を決めるプロジェクトマネジャーの能力への着目は、当然であると考えられる。本論文では中堅・中小企業のように、明確に機能組織や事業組織を分化していない、またはできない企業において、後継経営者が新規事業や経営改革プロジェクトのプロジェクトマネジャーを務めることで、その必要な能力を獲得するという側面に着目する。そのため経営者能力に関する先行する研究が主張する能力に対して、プロジェクトマネジャーに必要な知識体系である PMBOK が、どの程度満たしているかを考察する。その上で、後継経営者がプロジェクトマネジャーとして活動することが、経営者能力を獲得する一つの方策であることを提案する。さらに、後継経営者がプロジェクトマネジャーとしてプロジェクトを実施することで、承継する事業そのものを、後継経営者が再創業した企業として経済社会環境の変化に適応した事業に変革できる可能性がある。それを、概念図にしたものが以下の図2となる。

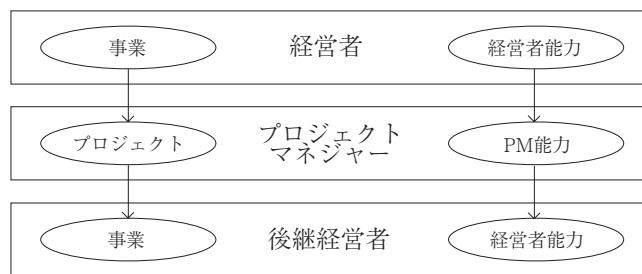


図2 プロジェクトによる事業と経営者能力の継承 概念図

上記の図2は、後継経営者が、事業と経営者能力を承継するために、新規事業や経営改革のプロジェクトを実施することが一つの方策となるということ、仮説としてあらわしている。

2. 先行研究

本章では、まず経営学における経営者能力に関する先行研究を概観する。その上で、本論文が経営者能力との比較を試みるプロジェクトマネジメント知識体系（一般的にはプロジェクト

マネジメント方法論と通称されている)を概観する。

2. 1 経営者能力の研究

経営者能力の研究としてはまず、バーナード (1968)^[7]があげられる。バーナードは経営者の役割として、その道徳性を重視し、道徳を遵守する能力のみならず、道徳を創造する能力が必要であり、それが組織に対する影響力としてのリーダーシップとなると説いた。そして、経営者の道徳性により組織の構成員は考え方、基本的態度および忠誠心を教え込まれ同化するという。そして個人が自己の利害を超えて行動することにより、組織が協働システムとなり永続することとする。一方で、経営者に道徳性がなければ、すべての組織は滅亡するとした。そして、道徳性を持つためには予見する能力、長期目的を設定する能力、高遠な理想を持つ能力こそ、経営者が必要とする能力であるとした。

ミンツバーグ (1993)^[8]は、マネジャーの仕事には科学的法則性が存在しないと、マネジメントは科学ではなく技 (アート) だとする。マネジメントに本来必要な能力の多くが人の精神や規範に関係するソフトなものであり、マネジメントが机上では教わることができず、泳ぎ方を教室で教わることはできないのは同じだとする。その上で、マネジャーには、10の役割があるとする。対人関係の役割 (Interpersonal Roles) として、フィギュアヘッド (Figurehead)、リーダー (Leader)、リエゾン (Liaison) の3つの役割がある。情報関係の役割 (Informational Roles) として、モニター (Monitor)、周知伝達者 (Disseminator)、スポークスマン (Spokesman) の3つの役割がある。意思決定の役割 (Decisional Roles) として、企業家 (Entrepreneur)、障害処理者 (Disturbance Handler)、資源配分者 (Resource Allocator)、交渉者 (Negotiator) の4つの役割があるとする。(以下、表1参照)

表1 経営者の10の役割 —ミンツバーグ (1993) より引用—

対人関係の役割 (Interpersonal Roles)	フィギュアヘッド (Figurehead)
	リーダー (Leader)
	リエゾン (Liaison)
情報関係の役割 (Informational Roles)	モニター (Monitor)
	周知伝達者 (Disseminator)
	スポークスマン (Spokesman)
意思決定の役割 (Decisional Roles)	企業家 (Entrepreneur)
	障害処理者 (Disturbance Handler)
	資源配分者 (Resource Allocator)
	交渉者 (Negotiator)

これらの役割を実行するためには、それらに関する能力を有する必要があると考えることができる。つまり、ミンツバーグは、これらの能力は実践の中から獲得されると考えていると言えるであろう。

また、清水馨 (1996)^[9]は企業変革において、トップ経営者の「企業家精神 (能力)」、「経営

理念浸透努力」、「権限委譲能力」、「情報共有能力」が「従業員の能力」と「従業員の帰属意識」を高め、結果として「企業業績（収益性、成長性）」に影響を与えていることを単相関分析により仮説検証している。つまり、経営者にとって変革に必要な能力を「企業家精神（能力）」、「経営理念浸透努力」、「権限委譲能力」、「情報共有能力」だとしている。

清水龍瑩（1983^[10]、1995^[11]、2000^[12]）は、300名を超える経営者へのインタビューサーベイと統計的手法を利用した研究により、経営者の機能には大きく、将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の3つの種類があるとする。これら3つの機能に対応して、野心、洞察力、決断力、説得力、統率力などの経営者能力が必要であるとした。また、それらの能力を企業家精神に関する能力、管理者精神に関する能力、リーダーシップ能力に関連する能力に分類できるとする。それを体系化したものが、以下の表2となる。

表2 経営者能力体系—清水龍瑩（1995）^[12]より引用—

	企業家精神に関連する能力			管理者精神に関連する能力			リーダーシップ能力		
	野心 信念 理想	直感力 洞察力	危機感 決断力 情報収集力	知識 経験 洞察力	人間尊重	科学的態度	哲学 経営理念	健康 持続力	品性 人間的魅力
将来構想の構築 経営理念の明確化	野心 使命感 信念 理想・ロマン	直感力・カン 洞察力 創造力 問題意識	危機感	洞察力			哲学 高い視点 広い視野 長期的展望		
戦略的意思決定			決断力 情報収集力（I）	専門知識 経営経験	包容力 忍耐力	情報収集力（II） システム思考		健康・体力	運 倫理観 人間的魅力 人柄
執行管理 ・財務管理 ・組織活性化					相手の立場に立ってものを考える能力 人間尊重	時間有効利用の能力 計数管理		忍耐力 持続力	品位

上記は、優良企業の経営者能力の内容について広範囲に調査した結果によるものであり、一定の網羅性がある、また、そのような能力は、多くの経営者に共通にみられる特徴として導き出したものである。

新原（2002）^[14]は、経営指標から優秀企業を抽出し、それらの企業の経営者に対して、インタビューサーベイを行い、6つの共通する能力（特徴）を見出している。それは、「事業範囲の絞込み能力」、「論理的能力」、「傍流時代を乗り越える能力」、「危機をチャンスに転化する能力」、「身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視する能力」、「持続性のある規律を文化に埋め込む能力」の6つである。それら6つの能力を、筆者が解釈した定義が以下の表3となる。

表3 優秀企業経営者の能力—新原（2002）^[14]より筆者が作成—

能力（特徴）	定義
事業範囲の絞込み能力	経営理念や自社の存在意義から、自社が取り組むべき事業の範囲を絞り込む能力
論理的な能力	経営者が自分の頭で考えて考えて考え抜く能力
傍流時代を乗り越える能力	キャリアにおいて「傍流」の時代をはねのけ、這い上がる能力 注) この能力については、執念や反骨精神など複数の能力が統合された能力と考えられる。
危機をチャンスに転化する能力	危機をチャンスに転化するトップの不屈の精神
身の丈に合った成長を図り事業リスクを直視する能力	身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視することで、外部資金に頼らないで、経営を自立させる能力 注) この能力については、洞察力や自制心、バランス能力などの統合された能力と考えられる。
持続性のある規律を文化に埋め込む能力	使命感や倫理観といった、お金以外の規律を創造する能力

2. 2 プロジェクトマネジメント知識体系

PMBOK（2009）^[14]によると、PMBOKは、プロジェクト管理におけるノウハウ・知識をまとめた国際標準で、プロジェクトマネジメント知識を体系化したものである。しかし、あくまでもBOK（Body Of Knowledge）であり、そのまま全てをプロジェクトマネジメントに導入するものではなく、プロジェクトの状況に応じて、必要な知識を取り出して現実のプロジェクトにカスタマイズして活用するものであるとする。PMBOKは、プロジェクトマネジメントに関する知識を「スコープ管理」、「スケジュール管理」、「コスト管理」、「品質管理」、「組織・要員管理」、「リスク管理」、「調達管理」、「コミュニケーション管理」とそれらを統合した「統合管理」という9つの知識エリアに分類している。各知識エリアでは、「立上げ」、「計画」、「実行」、「管理」、「終結」という5つのプロセスに応じて、知識が分類されている。各プロセスでは、「入力」、「ツールと実践技法」、「出力」という3つのパートに分かれ、何を入力（Input）し、どうやって何を出力（Output）するかが定義されている。プロジェクトマネジメントの知識体系は、米軍のポラリス潜水艦建設やNASAのアポロ計画など実現困難と皆が思うような目標を達成するために開発された、組織管理、工程管理の方法論である。

また、プロジェクトマネジメント知識体系は、あらゆる種類のプロジェクトにおいて実際に活用された方法をツールとして形式化して、全世界のプロジェクトマネージャーに検証され、改善がされてきた、一般的に効果があるとされるマネジメント手法でもある。以下の図3が、PMBOK（2009）の知識体系概念図となる。

出力 ツールと実践技法 入力		プロセス				
		Initiating (立上げ)	Planning (計画)	Executing (実行)	Controlling (管理)	Closing (終結)
知識 エリア	Integration Management (統合管理)		・プロジェクト計画の策定	・プロジェクト計画の実行	・変更管理の統合	
	Scope Management (スコープ管理)	・プロジェクトの立上げ	・スコープ計画 ・スコープ定義		・成果物の検収 ・スコープ変更管理	
	Time Management (スケジュール管理)		・作業の定義 ・作業順序の設定 ・所要時間の見積 ・スケジュール作成		・スケジュール管理	
	Cost Management (コスト管理)		・資源計画 ・コスト見積 ・予算設定		・コスト管理	
	Quality Management (品質管理)		・品質計画	・品質保証	・品質管理	
	Human Resource Management (組織・要員管理)		・組織計画 ・要員の調達/確保	・チーム結成/育成		
	Communication Management (コミュニケーション管理)		・コミュニケーション計画	・情報の配付	・進捗管理	・プロジェクト完了手続き
	Risk Management (リスク管理)		・リスク管理計画 ・リスクの定義 ・リスクの定性化 ・リスクの定量化 ・リスク対策の計画		・リスクの監視/管理	
	Procurement Management (外注管理)		・調達計画 ・引合計画	・引合 ・発注先選択 ・契約管理		契約の完了

図3 PMBOK (2009) の体系概念図

—http://www.sint.co.jp/products/obpm/serial/serial_umeda01.html より引用—

3. 経営者能力と PMBOK の比較

本章では、2章において概観してきた、経営学における経営者能力の研究に対して、プロジェクトマネジメント知識体系である PMBOK (2009) が、どの程度網羅しているかのマッピングを試みた。以下の表4が、そのマッピング結果である。

その結果は、PMBOK (2009) が想定していないのは、直感力、洞察力、経験力、包容力、健康・体力、忍耐力、持続力、運、人間的魅力、人柄、品位などの最も人間的なソフトな能力であることが分かる。これらの能力や機能については本来的には、知識として体系しにくい部分であると考えられる。そのためプロジェクトマネジメント知識体系としての PMBOK は、経営者能力体系として、ある程度あてはまりがよいとみることができると考えられる。例えば、「野心」、「使命感」、「理想」は、スコープ管理における「プロジェクト立ち上げ」において明確化されると考えられる。また、高い視点、広い視野、長期的展望はプロジェクト計画で現実の計画に反映されると考えられる。そして、「傍流時代を乗り越える能力」としては、主流であるオペレーション組織（定常業務組織）に対して、プロジェクトは常に傍流の組織である。そのため、プロジェクトを実施すること自体が、傍流時代を乗り越える能力の獲得証明となると考えられる。本章では、2章において概観してきた、経営学における経営者能力の研究に対して、PMBOK (2009) がどの程度網羅しているかのマッピングを試みたところ、その結果は

表4 マッピング結果

		経営学における経営者能力論	PMBOK	
パートナー	道徳性	道徳を遵守する能力	プロジェクト憲章	
		道徳を創造する能力	プロジェクト憲章	
	道徳性を持つために	予見する能力	リスク管理	
		長期目的を設定する能力	計画策定、スコープ管理	
ミンツバーク	対人関係の役割 (Interpersonal Roles)	フィギュアヘッド (Figurehead)	組織・要員管理	
		リーダー (Leader)	コミュニケーション管理	
		リエゾン (Liaison)	コミュニケーション管理	
	情報関係の役割 (Informational Roles)	モニター (Monitor)	コミュニケーション管理	
		周知伝達者 (Disseminator)	コミュニケーション管理	
		スポークスマン (Spokesman)	コミュニケーション管理	
	意思決定の役割 (Decisional Roles)	企業家 (Entrepreneur)	計画策定、スコープ管理	
		障害処理者 (Disturbance Handler)	リスク管理	
		資源配分者 (Resource Allocator)	計画策定、スコープ管理	
	清水馨	企業変革に必要な経営者能力	交渉者 (Negotiator)	ステークホルダー管理、外注管理
			企業家精神 (能力)	計画策定、スコープ管理
			経営理念浸透努力	コミュニケーション管理
権限委譲能力			組織・要員管理	
清水龍登	企業家精神に関する能力	情報共有能力	コミュニケーション管理	
		野心	計画策定、スコープ管理	
		使命感	計画策定、スコープ管理	
		理想・ロマン	計画策定、スコープ管理	
		直感力	—	
		洞察力	—	
		危機感	進捗管理、クリティカルパス	
	管理者精神に関する能力	決断力	計画策定、スコープ管理	
		情報収集力	コミュニケーション管理	
		知識力	成果物管理	
		経験力	—	
		包容力	—	
		忍耐力	—	
		相手の立場にたってものを考える能力	コミュニケーション管理	
	リーダーシップ能力	科学的態度	計画策定、スコープ管理	
		システム思考	計画策定、スコープ管理	
		時間有効利用能力	計画策定、進捗管理	
		計数管理能力	計画策定、進捗管理	
		哲学	—	
		高い視点	計画策定	
		広い視野	計画策定	
		長期的展望	計画策定	
		健康・体力	—	
		忍耐力	—	
持続力	—			
新原	優良企業の経営者能力	運	—	
		倫理観	プロジェクト憲章	
		人間の魅力	—	
		人柄	—	
		品位	—	
		事業範囲の絞込み能力	計画策定、スコープ管理	
		論理的な能力	計画策定、スコープ管理	
		傍流時代を乗り越える能力	プロジェクト	
		危機をチャンスに転化する能力	リスク管理	
		身の丈に合った成長を図り事業リスクを直視する能力	リスク管理	
持続性のある規律を文化に埋め込む能力	組織・要員管理、コミュニケーション管理			

よいが、人間的なソフトな部分の関する他の知識体系との合わせ技が必要であるともいえる。

4. 考察

本論文の目的は、事業承継において、後継経営者に必要とされる経営者能力は、どのような活動から獲得することができるかということ考察することであった。その一つの方策として、後継経営者が新規事業や経営改革プロジェクトのプロジェクトマネジャーを務めることで、その必要な能力を獲得するという側面に着目し、経営者能力に関する先行する研究が主張する能力に対して、プロジェクトマネジャーに必要な知識体系である PMBOK が、どの程度満たしているか、マッピングを試みた。その上で、後継経営者がプロジェクトマネジャーとして活動することが、経営者能力を獲得する一つの方策であることが示唆されたと考えられる。これについては、決められた成果を定常的に繰り返し生み出すオペレーション組織と違い、プロジェクトは全く新たな成果を生み出すための組織的活動である。後継経営者が、承継する事業に対して改革をおこなったり、新しい製品やサービスを追加したりすることによって、事業を自分のものとして変革しながら、自らもその経営者能力を獲得していくために、そのマネジメント知識体系を利用することは、あてはまりが良いのは当然とも言える。これまで事業承継において、その活用が検討されてこなかったことは、プロジェクトマネジメント研究者と事業承継研究者の接点がなかったためだと考えられる。

5. おわりに

本研究は事業承継における経営者能力の継承の研究について、プロジェクトマネジメント知識体系を利用するという新たな観点を当てるものであった。本研究の新規性はその点にあると考えられる。しかし、本研究が主張する根拠は、プロジェクトマネジメント有識者や経営者により、客観的に検証される必要がある。また、実際の事業承継においてプロジェクトマネジメント知識体系を活用して、後継経営者が、経営者能力を獲得したことを実証する必要がある。しかし、事業承継において後継経営者がプロジェクトマネジメント方法論を活用して、経営者能力を獲得できることの仮説設定はできたと考える。

謝辞

本論文は名古屋商科大学経営学部における、事業承継事例研究の講義を通して得られた問題意識が出発点になっている。このような貴重な機会を頂戴したことに、この場を借りて謝意を表したい。また、ケースメソッドによるディスカッションを一緒に行った学生諸君にも感謝する。

参考文献

- [1] 経済産業省中小企業庁 (2006) 「中小企業白書」
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>.
- [2] 経済産業省中小企業庁 (2011) 「平成23年中小企業実態基本調査」
<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/index.htm>.

- [3] 総務庁統計局「労働力調査長期時系列データ」
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>.
- [4] 野間口隆郎 (2011)「事業承継と経営者能力」NUCB JOURNAL OF ECONOMICS AND INFORMATION SCIENCE57 (1), pp. 129-138.
- [5] 森川英正 (1996)「トップマネジメントの経営史」有斐閣.
- [6] 三品和広, 日野恵美子 (2011)「日本企業の経営者—神話と実像」日本労働研究雑誌 No. 606 / January 2011.
- [7] バーナード, チェスター (1968)「経営者の役割 新訳版」ダイヤモンド社.
- [8] ミンツバーグ (1993)「マネジャーの仕事」白桃書房.
- [9] 清水馨 (1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」三田商学研究39 (2), pp. 87-101.
- [10] 清水龍瑩 (1983)「経営者能力論」千倉書房.
- [11] 清水龍瑩 (1995)「経営者の人事評価 (II) : 経営者能力」三田商学研究38 (4), pp. 1-30.
- [12] 清水龍瑩 (2000)「優れたトップリーダーの能力」三田商学研究42 (6), pp. 31-57.
- [13] 新原浩朗 (2002)「優秀企業ベスト経営者の能力」独立行政法人経済産業研究所
<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/nihara/01.html>.
- [14] PMBOK (2009)「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK ガイド) 第4版」Project Management Institute.