

ITコーディネータ(ITC) 実践力 ガイドライン

Ver.1.0

2010年6月1日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会



はじめに

ITコーディネータ(以下ITCとする)制度が創設され10年になる。世界は地球規模の気候変動への対応に衆知を結集し、経済はリーマンショックに端を発した金融システムの破綻から未曾有の不況に見舞われ、あらゆる業種・業界において企業経営の更なる効率化と変革が叫ばれている。

日本に於いては、大手のみならず420万社の中小企業の活性化が望まれ、官民一体となってIT経営の伝播が最重要課題の一つに採り上げられている。

このIT経営の推進・支援者、場合によっては実行者がITCである。したがって、ITCの“人財”像は、一言で言えば、「IT経営を実現するプロフェッショナル」である。

ITCが、その高尚な目的を達成するためには、経営環境の変化に対応して、企業の成熟度に合ったベストな業務を、ダイナミックに導入することを支援する能力を有していなければならない。

そのためには、IT経営に関わる基本的な知識と実践的な能力の両方が必要であり、IT経営力の向上に資する経営の諸活動の本質を見極めるコンピタンスが要請される。

そこで、ITコーディネータ協会(以下ITC協会とする)は、そのコンセプトを明確にするために、従来のITC知識体系(BOK: Body of Knowledge)を拡張しITC実践力体系(BPA: Body of Practical Ability for ITC)として定義し、ここに公表することとした。

ITCは、いたずらに理論のみを詰め込む空理空論にならないように、「ITC実践力体系」を理解し、適切な理論をベースとして、経営環境の変化を認識しなければならない。また、企業の実情を把握し、経営の成熟度に合わせて実践的な解決を図ることを心掛けなければならない。

2010年6月1日
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

目次

はじめに

(Ⅰ) IT経営とITCの人財像	1
1 環境変化	2
2 IT経営の必要性	4
3 IT経営とは	6
4 IT経営の成熟度とは	8
5 IT経営を実現する人財への要請	10
6 人材と人財の違い	12
7 ITC制度の設立の経緯	14
8 ITCの誕生	20
9 大手企業での課題	24
10 中小企業における役割の拡大	26
11 ITの進化とITCへの要請の変化	28
12 新たに求められるITCの人財像	30
13 新しいITCのミッション	32
14 新しいITCの役割	34
15 ITCの業務内容と役割	36
16 ITCの業務対象(活躍の場)	38
17 ITCの業務範囲	40
18 ITC業務の形態	42
コーヒーブレイク	44
(Ⅱ) ITC実践力体系	45
19 ガイドライン開発の背景	46
20 ガイドライン開発の目的と効果	48
21 育成メカニズムの確立	50
22 ガイドライン開発のアプローチ	52
23 実践力体系のフレームワーク	54
24 スキルとキャリアの考え方	56
25 ガイドラインの内容と相互関係	58
26 ガイドラインのメリット	60
27 ITCプロセスガイドラインへの反映	62
28 IT経営認識プロセスの組み込み	64

29 IT経営認識プロセス(自立型・支援型)	66
コーヒーブレイク	69
(Ⅲ) ITCの実践力	71
30 ITCの実践力を決定づける視点	72
31 【社会視点】	74
32 【顧客視点】	76
33 【戦略視点】	78
34 【成熟度視点】	80
35 【プロセス視点】	82
36 【客観視点】	84
37 【実現視点】	86
38 実践力重視の背景	88
39 ITCの実践力(スキル)とは	90
40 知の相関関係	92
41 ITC実践力体系の開発	94
42 ITC実践力(スキル)体系の構造	96
43 ITC実践力(スキル)の要素	98
44 共通キャリア・スキルフレームワークとの関係	100
45 基礎知識とは	102
46 前提知識とは	104
47 専門知識とは	106
48 専門知とは	108
49 行動知とは	110
50 意識知とは	112
コーヒーブレイク	114
(Ⅳ) ITCの評価と育成	117
51 評価の必要性和メリット	118
52 レベル概念の導入	120
53 評価レベルの考え方	122
54 実践力評価の方法	124
55 スキルレベルの評価	126
56 実践力(スキル)の自己評価	128
57 キャリアレベルの評価	130
58 属性によるキャリア評価の違い	132
59 独立系ITCのキャリアステップ	134

60	ITC育成体系の確立と実践力の向上	136
61	今後の課題	138
(V) ITコーディネータ実践力体系：－ スキル要件の詳細 －...		141
<用語解説>		267
<参考文献>		271
おわりに「具体的な実践へのメッセージ」		272
<作成者>		273

(I)
IT経営と
ITCの人財像

1 環境変化

時代が変わった。21世紀は知の社会であり、少品種大量生産が幅をきかせた20世紀とは違い、多品種少量生産を始め、個性化や環境保全、また健康重視の生活重視型社会が出現している。

従来の価値観は、標準化によって高品質なものを安く大量に生産し、社会を豊かにすることであり、言わば「物作りの時代」であった。

しかし、化石燃料や鉱物資源の枯渇、地球規模の気候変動の影響から、21世紀の価値観は、環境を守り自然に優しい生活を重視するように変わってきた。すなわち、多様な個性に合わせた多品種少量生産をベースとした「サービスを重視する知の時代」が到来している。

ポイント

1. 時代が変わって、新しい環境に合った理念・価値観の確立が必須である。
2. 新しい戦略に基づいた新しい行動基準を作成し、迅速に現場に落とし込まなければならない。
3. 全ては、国民の生活向上に向けられるべきであり、判断の基準は環境を重視したサービス経済を活性化することを意味し、そのエンジンが新しいIT経営である。
4. 物作りもサービスもITの利活用によって、質が大きく変わる。

■時代が変わった

統計的管理手法をデミング博士に学んだ1950年から、既に60年になるが、QC・TQCは、日本企業の生産性を飛躍的に向上させ、正に産業界に「経営の米」のように根付いている。1950年代60年代に、「安かろう、悪かろう」と揶揄された日本製品は、現在高品質の代名詞になった。特に、1980年代に、なぜ日本は伸びたのか。日本の製造業の成功の裏には、品質管理手法の普及に加えもう一つ理由があった。それは、ITの飛躍的発展だ。世界の中でもコストの高い日本に於いて、ITシステムの活用は、不可避である。特に、物作りはSCMやジャストインタイムを始めとする製造工程の情報管理の徹底によって、コスト削減や品質の向上が飛躍的に進展し、ITの下支えで世界一になったと言って過言ではないだろう。

しかし、時代は更に変遷し、1980年代のジャパンアズNO.1と称された経済的頂点を経て、いわゆるバブル経済の崩壊から、10年、15年の失われた時代を経験した。その後、ITバブルを経て、復活が見えたが、再度、2008年9月のリーマンショックによる100年に一度の世界同時不況に見舞われた。日本産業界の象徴であるトヨタでさえ57年ぶりに赤字転落に陥った。

今、時代が代わりまったく新しい顧客ニーズが出現している。

振り返ってみると戦後から四半世紀の間、顧客の興味は、生活向上志向であり機能重視型消費が主であった。その後の20世紀最後の四半世紀では、豊かさや高級志向による消費によってバブル経済が発生し、その後のバブル崩壊を経て、逆に価格破壊が進んだ。しかし21世紀の「知の社会」に突入し、今の顧客そしてこれからの顧客は、個性重視・環境重視・健康重視等の志向を最優先し、感性に合わせた流行に左右されるようなサーファー型消費や逆に地に足が付いた生活態度を求め、癒し型消費や自然回帰型消費が台頭している。

これからは、顧客は自らに目覚め、生活者としての存在を主張していくだろう。

■新しい価値観

時代が変わると、社会システムに大きな変化を与える。米国の住宅向けサブプライムローンに端を発したリーマンショックは世界の金融システムに、世界同時不況は世界経済をリードしてきた自動車産業界に、そしてGMの破綻やトヨタの赤字転落は産業界の経営システムに、それぞれ連鎖的な打撃を与え、新たな価値観・仕組みを創出するトリガーとなった。

経営者は、中長期の方向性を見失ってはならない。その基本は、知の社会を正しく認識して、人ベースの経営を肅々と推し進めることである。

経営の現場に目を移せば、この価値観を実践するために、世界の競争に対抗しつつ、チャールズ・チャップリンのモダンタイムズの世界ではない、環境や人に優しい言わば「ナチュラルタイムズ」を目指すことだろう。そのためには、新しい時代の要請に合わせたITシステムの利活用が必須である。

安易に、①低価格の要求に合わせた契約社員切りや、②全てをITに任せる等の「人の尊厳の無視」、そして、③業務の改善・改革の無い「事実前提のITシステム導入の賛歌」に走ることは戒めなければならない。

■留意点

- ① 見過ごしてきたことを気づくことが重要である。
- ② 環境変化によって、過去の正解が通用しないことがあることを理解しなければならない。
- ③ 従来の成功体験・失敗体験に固執してはならない。
- ④ まったく新しい事象に新しいやり方が必要である。
- ⑤ リスクにチャレンジすることも必要である。

2 IT経営の必要性

環境変化の時代においては、新しいニーズに合わせた新しい経営を行うことが社会や顧客から要請されている。21世紀の知の社会に必要な新しい経営を支える技術は多様であるが、特にITの劇的な進化によってその影響は計り知れないほど大きくなっている。

ITネットワークの普及によって、IT社会が出現している現代は、IT経営の実現こそが、今の経営を成功に導く最重要課題である。

ポイント

1. 顧客満足は、ITの利活用によって向上する。
2. 環境変化を分析し、経営への影響を評価する。
3. 新しいニーズに合わせた新しい経営を実行する。
4. 新しい経営には、最適なITを導入し利活用するIT経営が必須である。

■IT経営のうねり

新しいIT経営のうねりを見過ごしではならない。

一般に、企業に影響を及ぼす経営環境の変化は広範かつ複雑であると言われる。特に大きな変化は、市場のグローバル化であろう。

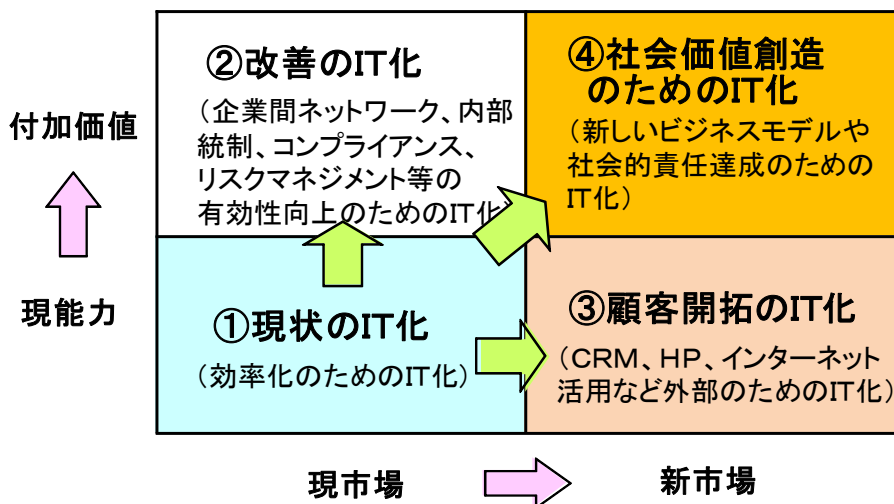
必然的に、中国を初めとした低価格品に対抗するためには、製商品・サービスの質を更に向上させ、価格も安くすることが余儀なくされるだろう。

一言で言えば、企業にとっては、技術(テクノロジー)革新がますます重要となってくる。更なる効率化が必須となる世界で、材料の調達、製品の製造、商品の販売等々には、自動化プロセスを含めた最先端情報技術が一層重視されるようになる。

しかし、過去の情報技術の活用や、ITバブルとは質の違ったまったく新しい「人ベースのIT経営」が世の中を変えようとしている。その前提は、「人の尊厳の重視」と、「価値前提のITシステム」(第Ⅲ章「35 客観視点」参照)の活用である。

したがって、ITCが対象とするIT経営のレベルは次の段階を経て、発展していくと考えられる。

— 環境変化にダイナミックに対応できるIT経営 —



企業においては、自社のIT化がどの段階かを理解し、ITCの支援を受け、さらなる発展を目指すことが顧客・社会から望まれている。

■留意点

- ① 企業競争は激しい経営環境の変化に合わせ、アジャイルな経営判断が求められているため、ITによるデータ・情報の適時な処理と分析が重要成功要因となる。
- ② 生活のあらゆる分野にITが浸透しているため、企業の競争力の源泉にITの利活用はなくてはならない時代となっている。
- ③ しかし、経営の効率化のためのIT導入だけでは、市場の変化に対応し、新たな市場、新たなビジネスモデルを創出することは困難である。
- ④ 利害関係者満足の向上を目指して、ITをいかに活用し、経営の独自性を発揮できるかが企業盛衰のカギを握る。
- ⑤ ITを適切に導入することにより、効率化に留まらずまったく新しいビジネスモデルを開発できたり、顧客価値、社会価値を創造できることを認識すべきである。

3 IT経営とは

ITをベースとした新しいネットワーク時代にあった経営が、IT経営である。

IT経営とは、経営戦略と整合したITの利活用により、企業の健全で持続的な成長を導く経営手法である。

それは、人に優しい経営でなければならない。

ポイント

1. いたずらにIT化を図ればよいというものではない。
2. IT経営は、企業にあった独自のITシステムを活用して実施される。
3. IT導入は、ベンダーのプロダクトアウト的視点ではなく、企業や顧客の視点から実施されなければならない。

■新しい行動基準

新しい時代には、新しい経営の理念・価値観・概念等が必要となるが、それらは、環境に易しい人ベースの経営である。

新しい時代の要請である人に優しくするには、「人に着目した経営」を実現しなければならない。そのためには、社会システムと機械システム(ロボットを含む)との共生のバランスをどうとるか、難しい課題にチャレンジしなければならない。

このように考えると、会社は誰のものかと言う、株主(シェアホルダー)利益や会社(カンパニー)利益、さらには顧客(カスタマー)利益優先の考え方は、部分最適思考であり、これからは「人に着目した」、つまり関係者全てを巻き込んだ全体最適思考に進化せざるを得ない。より広く利害関係者(ステイクホルダー)の利害をどう考え調整するか、社会と共存するための経営哲学が求められるだろう。それが新しい価値観に基づく新しい組織行動の基準である。

「知の経営」を総括すると、人が全ての経営システムの対象である以上、全体を俯瞰できる経営概念であること、また良い経営のナビゲーターであることが要請され、「人にとって良い経営」であるような考え方で統一された新たな経営論理を提案していることが、社会から問われている。

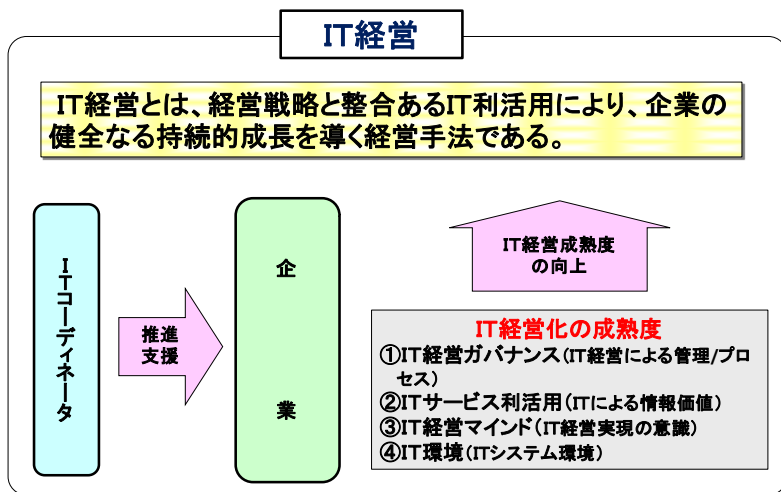
したがって、新しい知の経営の組織行動基準は顧客満足(CS)を目標とした

知識基準ではなく、利害関係者満足(SS)、言い換えれば、人ベースであり、究極は生活者満足(LS)を目指した実践力基準になることが必須と言えるだろう。それは、戦後半世紀の「物作りベースの品質基準」からの決別を意味し、新しい世紀の知の社会における「人作りベースの価値基準」へのワープを意味する。

■中小企業のIT経営化が成功のベース

新しい組織行動基準を企業に適用した場合に、日本の全企業の99%以上を占める中小企業の活性化をはかるもの、つまりかけ声や総論ではなく、実践力を高める各論に落とし込めるものでなければならない。420万社の中小企業にとって、この実践力基準は、当然ながら外部からの支援なしで「自立して」経営が成り立つのが原則であるが、そのためには、ITに支援されてこそ、その実効がある。

したがって、ITC協会は、①経営者の意識改革を支援し、②IT経営人材を提供し、③具体的に、中小企業の経営体質を改善する施策等、を打たなければならない。



■留意点

- ① 中小企業の成熟度にあったITの導入をしなければならない。
- ② ITCは、IT経営実行を支援できる能力を養わなければならない。
- ③ IT経営の本質は、ITの導入ではなく、「情報の利活用」であることを徹底しなければならない。

4 IT経営の成熟度とは

IT経営の成否を評価するためには、成熟度の概念が必要である。

IT経営の成熟度とは、IT経営の実現度合いを示す指標であり、IT環境、IT経営ガバナンス、IT経営マインド、ITサービス利活用、の4つ視点から測定される。

ポイント

1. 経営戦略に整合したIT経営になっているか。
2. 経営の成熟度に合ったIT経営のレベルかどうかを評価する。
3. IT経営そのものの質は、変化に合わせて改善しなければならない。

■ITの利活用と経済成長

いわゆるバブル経済が崩壊し、1994年以降、日本の国際競争力は1位から20位以下に凋落した。失われた10年をどう取り戻すのか、当時の通産省は米国の経済成長が日本のそれを遙かに凌いでいることに着目し、日米の株価とIT投資のトレンドを比較した。驚いたことに、米国の2つのトレンドは同期して右肩上がりにもかかわらず、日本はIT投資こそ増加していたが、長期的な経済成長のトレンドを示す株価は低迷していた。別な言い方をすれば、日本のIT経営のレベルが低かったと言えるだろう。

そこで、ITの利活用が経済成長に貢献していないことが低迷の最大の理由と考え、経済成長にITが経営に役立つような施策を考えだした。日本の産業構造上の中核を成す企業の99%が中小企業であることに鑑み、特に中小企業向けに、CIO(情報統括役員)としての役割を担う、経営に役立つITのナレッジを有する人材としてITC制度(2001年2月に特定非営利活動法人ITコーディネータ協会を設立)を立ち上げたのである。

では、経営に役立つ(経営とITを融合する)ナレッジとは何なのか。ITの品質は世界レベルであることに疑いがなかった。しかし、経営者の意思とIT技術者のそれとが整合していないことや、言い換えれば、顧客価値を創造する企業経営の変革を支援する効果的なITシステムになっていないことが多くの学識経験者や経営者から指摘された。この課題を解決するのが、ITCの役割である。つまり、

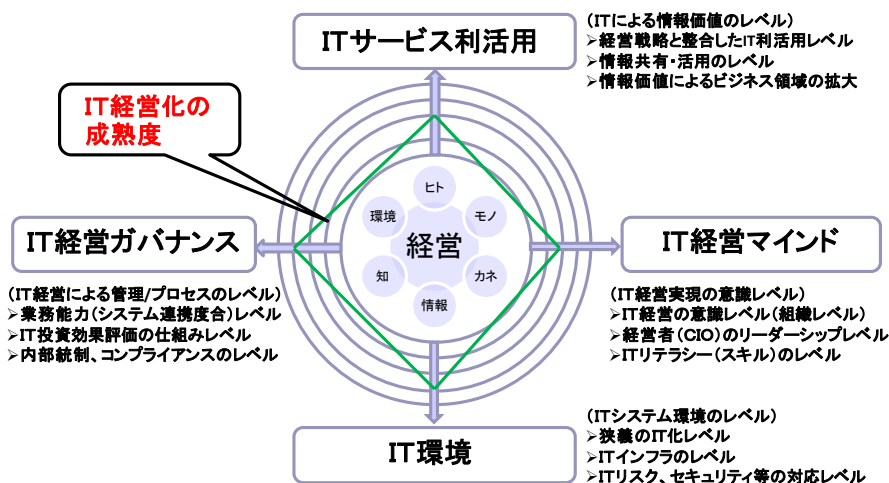
①米国の成功事例を範とし、経営とITの橋掛けをするために、真摯な気持ちで

世界のベストプラクティスに学ぶこと、②経営とIT(顧客ニーズ)を繋げるための戦略からIT化(戦略の実行を含む)までを一気通貫にした方法論に基づいて導入されること、そして③最先端のITを導入することが目的ではなく、経営の成熟度にあった顧客志向のIT導入することが役割となっている。

2010年に10周年を迎えるに当たり、ITC協会では、現在、知識基準に行動知や意識知を加えたIT経営力の実践基準を開発した。現場から世の中を変えるITC制度は、人の視点から、知の社会の救世主になる可能性を示唆している。21世紀があらゆる面で新しい価値を創造していく知の社会である以上、ピーター・ドラッカーが言ったようにナレッジワーカーの生産性の向上が大きな課題である。

— IT経営の成熟度の定義 —

IT経営の成熟度とは、IT経営化の実現度合いを示す指標であり、IT環境、IT経営ガバナンス、IT経営マインド、ITサービス利活用の4視点から測られる。



■留意点

- ① IT経営の成熟度は、ITリテラシー等のITに係わる能力よりも、経営そのもののレベルが影響する。
- ② IT経営の良し悪しは、関係者個々人の意識やモチベーションに掛かっている。
- ③ IT経営の成熟度は、IT経営にかかわる整備状態と運用状況の両者が相まった実践力の度合いである。それは環境の変化に合わせて持続的に改善・改革し続けなければならない。

5 IT経営を実現する人財への要請

近年、企業の経営環境が予想を超えて変化する中で、IT経営の更なる実効を上げることが望まれている。特に、知識(基礎知識、前提知識、専門知識)を駆使して、IT経営を支援する場合に、経営環境の変化を取り込み、且つ、より現場に密着した指導が関係者から要請され、多様な企業経営の成熟度に合った情報／知(第Ⅲ章「41 ITC実践力スキル体系の開発」参照)の活用が喫緊の課題となっている。

ITが経営に組み込まれてこそ、生産性が飛躍的に上がるという調査結果が出ている。

ポイント

1. 20世紀には縦割りの組織が基本であった従来の経営構造が、21世紀の知の社会では、陳腐化し、新しい横割りの組織が望まれている。
2. ITの高利用産業が、低利用産業よりも生産性が高い。

■IT産業革命

今日の社会は、環境変化が激しく、科学技術も目覚ましい発展を見せ、顧客の消費者としての行動も、個性を重んじ、環境変化に柔軟に対応している。

しかしながら企業経営は、どこまでこの環境変化や技術革新に対応できているであろうか。

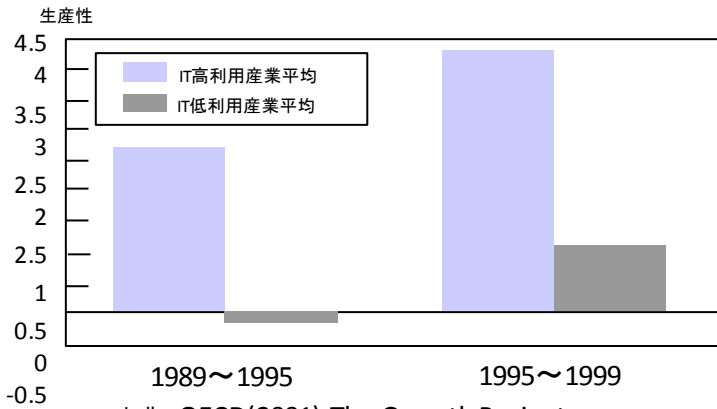
なかでもITの革新は目覚ましく、インターネットの普及とクラウドコンピューティングに代表されるようなIT産業革命が起きようとしている。

このような環境変化に対応し、企業のIT経営を実現し、企業の競争力を高める専門性が求められている。そのパワーは、企業を取り巻くステイクホルダー全てと、企業の顧客や社会の価値創造に結び付かなければならない。

■ITの高利用の効果

OECDの調査によると、米国では、ITの高利用産業が、ITの低利用産業よりも生産性が格段に高い。

— 米国における労働生産性 —



出典：OECD(2001), The Growth Project.

“Economic Report of the President”.

■ 留意点

- ① 環境変化に合わせたIT経営の導入が出来るかどうか、成否を分ける。
- ② 現場の知を結集することで実践力あるIT経営システムとなる。

6 人材と人財の違い

人財とは、本来「人材」と書くが、経営資源を考えると、従来の人手による労働力や機械・設備等に替わる労働力としての人材と、現在の経営で重要視しているリーダーシップ、コミュニケーション能力、知的資産、革新能力、創造力等々としての人材がある。

知識社会と言われる現在では、後者の人材が重用視されているため、本基準では、人を材料ではなく財産と見て、従来の人材と区別するため、人財と表現している。

ポイント

1. 世界的にも、Human Resources から、Human Asset や Human Capital に言葉の表現を変えてきている。
2. 現代の「人を重視した経営」では、いわゆる経営資源の中で、情報社会／知の社会にマッチした情報や知が重要視されている。
3. 環境が激変する中で、新たな技術や発想が必要とされ、多様な人々の協力が重要成功要因となってきた。

■経営資源の対象が拡大

昔は経営資源というと、3要素の「人・物・金」と言われていた。しかし、1970年代の情報システムの発展に合わせて、情報資源を加え、4要素となっている。

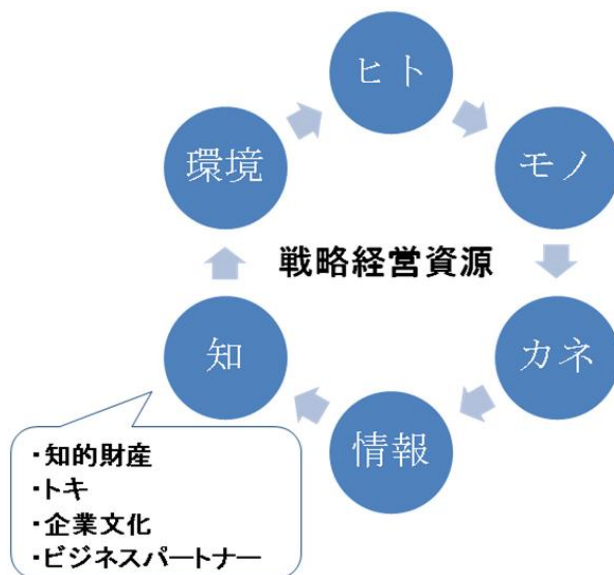
また、4要素の表現の仕方も、実際の経営の場で、人力から機械を使いこなす人や、機械や設備の物理的な物から効率的な仕組み等に、さらには、現金から信用や引当金など現物でない資金力に対象が拡大したため、漢字ではなく、カタカナを使い「ヒト・モノ・カネ」と時代にあった表現になってきた。

そして、21世紀に入り、知の社会に入って、5つ目の要素を加え、「ヒト・モノ・カネ・情報・知」となってきた。

知には、経営・業務活動のタイミングなどを示す「トキ」や民族の違いや長い間に培われた業務風土の違い等を示す「企業文化」、また、協力会社である「ビジネスパートナー」の知なども含まれる。

さらには、エコ対応のような新たな売り物として組み込まれた「環境」対応が重要視されている。

— 経営資源の拡大 —



■留意点

- ① 人を重視した経営は、給与や報酬が高ければよいというものではなく、個の能力を引き出し、多様なニーズに合わせて、自己実現を目指す経営でなくてはならない。
- ② 人を財産と考え、人の知を結集しチームで協力する「学習する組織」が基本である。
- ③ 人のモチベーションにかかわるニーズ「マズローの成長欲求(承認欲求、自己実現欲求)などへの対応」を考えて行動する必要がある。

7 ITC制度の設立の経緯

2000年当時、世界第2位の経済大国であった日本において、いわゆるバブル経済が崩壊し失われた10年が始まり、21世紀を目前にしても、日本経済の低迷が続いていた。

そこで、日本は、官民を挙げて経済の立ち直しを模索していた。一方、米国は、好調な経済が続いており、その理由として、情報化投資の効果が挙げられ、日本においても民間のIT投資を増やし、経営改革の必要性が叫ばれ、担い手としてのITC制度が企画された。

ポイント

1. 情報投資化の経済への効果が、米国では明らかであった。
2. 一方、経済的に類似性がある日本では、情報化投資の経済的効果が見えなかった。

■IT投資の効果

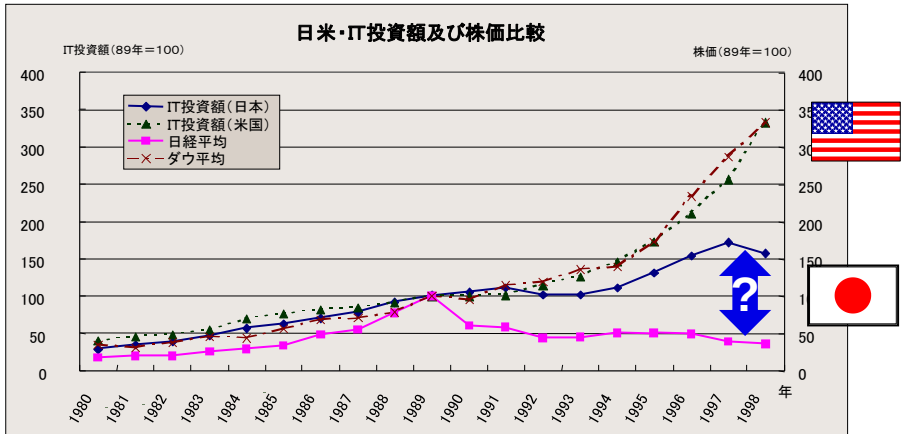
米国経済は、1989年を基点にすると1980年までの10年間に順調に伸びており、同時に株価も3倍程度に上昇し、それに同期するように情報化投資の規模も伸びていた。

日本も情報化投資額では、米国に次ぎ世界第2位の規模を誇っていたが、その効果が経済や株価に反映されていなかった。そこで、IT投資の効果をあげる官民による政策が考えられた。

日米のIT投資額および株価の比較は、図の通りであった。

— 我が国情報化投資の現状 —

- 情報化投資規模ではアメリカに次ぎ世界第2位??
- にもかかわらず、情報化投資の効果が経済状況に反映されない



— 我が国情報化投資の課題 —

米国: インターネットやデータベース等新しいITを徹底して活用することにより、経営改革を図り大きな成果を上げた

80～90年代の官民一体となったIT推進

日本: ①情報システムの導入と社内外における経営の革新とが結びつけて検討されていない(情報システム部門任せ状態)。

インターネット導入が何の経営革新にもつながらない

- ②既存の取引構造等による縛り、ファイナンスの柔軟性の欠如、人材市場の流動性不足など、情報化投資をビジネスモデル革新や新たな利益構造創出へ活用する社会的なインフラが不足。

■新しい施策

当時、通商産業省は、我が国の情報化の現状から、次のような仮説を立てた。そして、その仮説を検証するため、特に中小企業に対して、①情報化投資を行うべきかどうか、また、②情報化投資について相談相手が必要かどうかの調査を行った。

－ 戦略的情報化投資を支える情報化人材の育成 －

～ ITソリューション・スクエアー・プロジェクト(SSP)の構想 ～

経済再生への仮説－1

- (1) 中堅企業が戦略的情報化投資を積極的に行い、事業活動の効率化を実現すること。
- (2) 事業活動の効率化を実現するには、ビジネスエンジニアリング能力を具えた人材(ITコーディネータ)が必要

(注) 戦略的情報化投資：経営者自身が経営戦略のツールとして明確に意識して情報化投資を行う事
ビジネスエンジニアリング：事業活動を効率化するためにビジネスプロセスを最適化する技術

経済再生への仮説－2

- (1) 新たな情報化人材像の創出(「ITコーディネータ」)

①ITコーディネータ育成システム構築

ユーザー企業のCSOの意向を的確に理解して、企業活動の実態と情報システム技術を組み合わせる能力を備えた人材として「ITコーディネータ」を創出する。

- (注) CSO(Chief Strategic Officer)：企業の経営戦略の責任者であり、それをITを活用して実現していく立場にある者。我国においてはシステム部門長をCSOと呼ぶケースも少なくない。「経営戦略」の観点を明確にする為にCIOと異なる呼称として、CSOの呼称も用いる。

②ITコーディネータ資格認定制度の構築

魅力ある専門職種として優秀な人材の参入意欲を高めるよう資格制度化を視野に入れた対策を行う。

■ITCに対する企業のニーズ

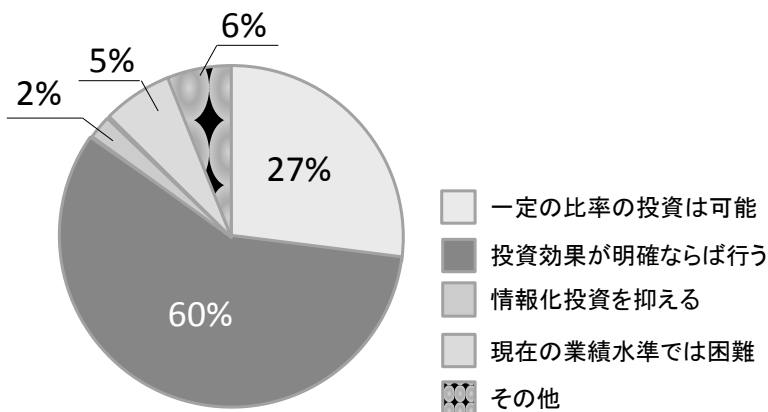
調査の結果詳細は、次の図表の通りである。

中小企業であっても、世の中の動きに敏感で、経営者に対するアンケートの結果は、回答者の80%以上が、情報化投資に意欲的であり、その内の60%は、効果が明確ならば情報化投資を行うと回答している。

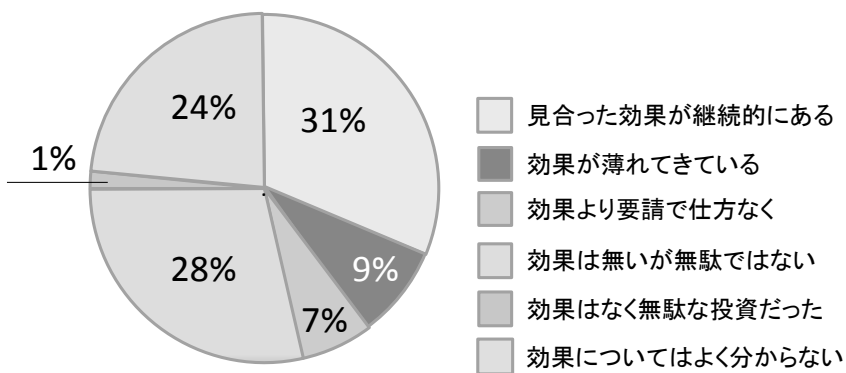
また、回答者の70%以上の経営者が、投資効果に疑問を持っていた。

— 国民的な運動としての重要性：情報化投資を行うべきか —

情報化投資の展望

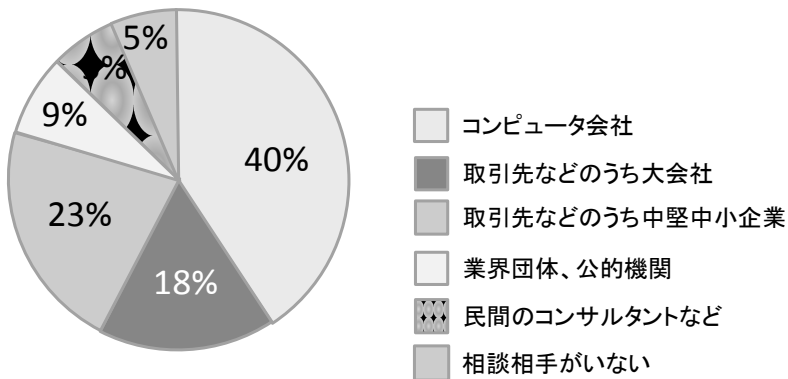


情報化投資と投資効果

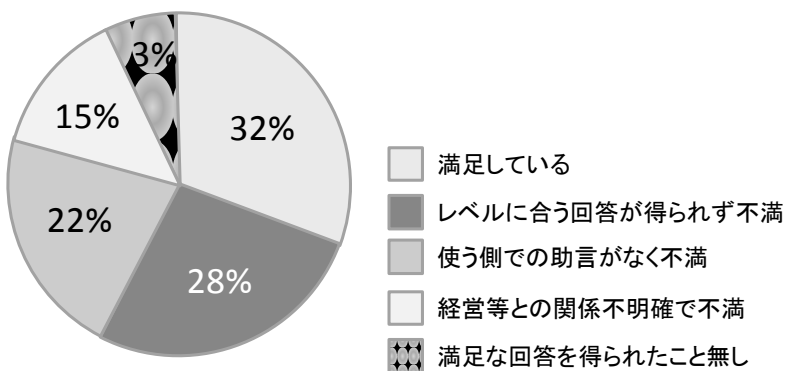


一 国民的な運動としての重要性：相談相手は必要か 一

情報化投資の相談相手



相談相手に対する満足度



■求められる人材

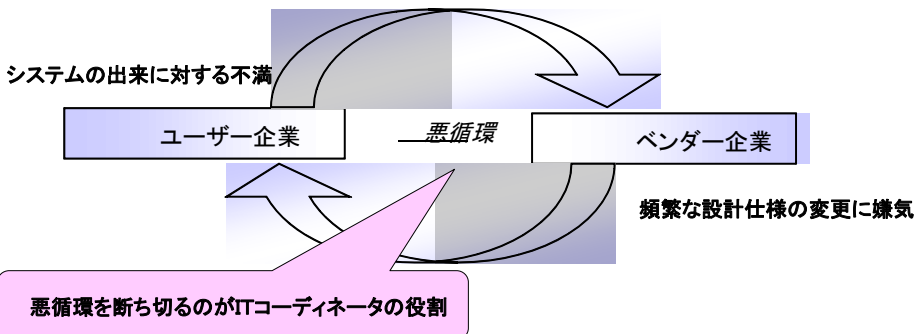
企業ニーズを満たすために、情報化投資について相談相手が必要である。さらに投資効果を上げるためには、企画調達プロセスの問題点を解決する必要がある。

つまり、ユーザー企業とベンダー企業の知識や知恵が不足している事例が多く見受けられ、結果的に情報システムの出来に不満が残る。

この悪循環を断つ役目を担う人財が、ITCである。

ー 我が国情報化投資の企画調達プロセスの甘さ ー

ベンダーはユーザーのビジネスモデルに関する知識が乏しく、ユーザーは情報システム開発に関する知見がない。



8 ITCの誕生

ITCは、「経営者の立場に立って、経営とITの橋渡しをし、真に経営に役立つIT化投資を推進・支援するプロフェッショナル」として誕生した。

具体的には、ユーザーとベンダーの橋渡しを行い、経営戦略策定からシステムの開発・導入までをモニタリング & コントロールする役割として設計された。

ここでは、企業内人材として、経営戦略策定や実行にも係わり、CSO (Chief Strategy Officer) としての業務を意識して設計されていた。

中小企業等で経営やITの専門家がない場合には、ITCがユーザー企業の外部専門家として支援を行い、経営に役立つIT化投資を実現する役割を担っていた。

ポイント

1. ITCは、経営とITを繋げるプロフェッショナルである。
2. ITCは、ITCプロセスガイドラインに示された基本原則とプロセスに則って業務を行う。

■ITC制度創設時のITCの人財像

ITC制度の創設について、当時の通商産業省産業構造審議会の中間報告では、「ITコーディネータは、CSO (Chief Strategic Officer) の戦略的情報化ビジョンの策定を支援し、戦略的情報化ビジョンに基づく情報システムの企画および調達を行い、システムインテグレータ等がシステム構築を実施する場合にもアドバイザ的に働き、また監理し、これが無事に稼働するまで一貫して関与し続けるような経営戦略と情報システムをつなぐことを行う人材である」、と定義している。

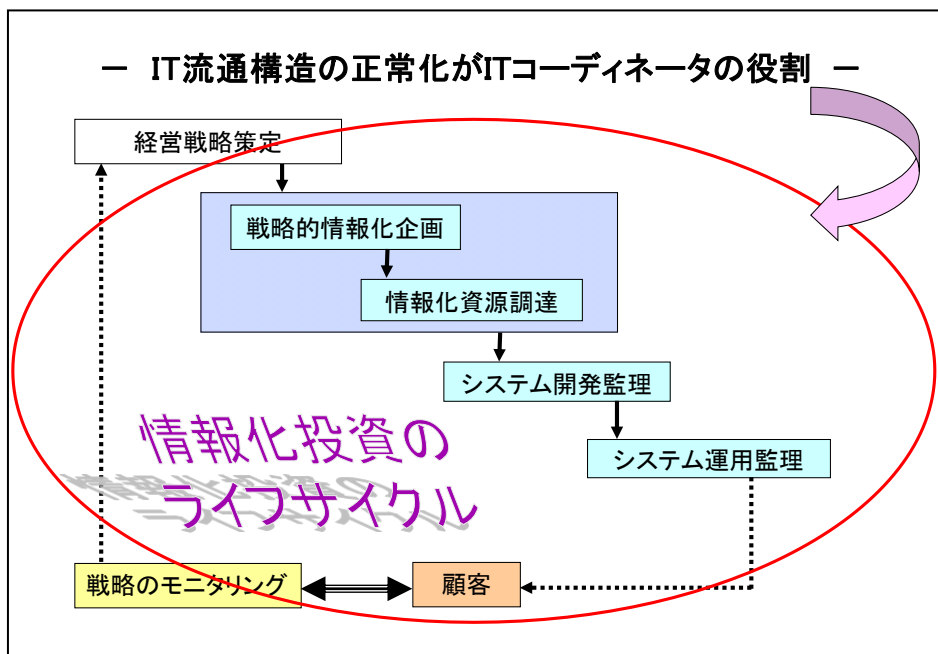
具体的にイメージすると、情報システムを基盤として組込んだ経営戦略の策定を支援し、それを実現する情報化企画書を作成し、情報化に必要なIT資源の調達を経営戦略企画責任者と共に行い、情報システム開発および組織への導

入時に経営戦略企画責任者の片腕となってマネジメント支援を行い、運用時にはIT資源および経営活動全般における情報の活用度を定期モニタリングし、問題があれば対策を提案する人材である。

■当時のITコーディネータ業務の基本的考え方

IT コーディネータは、経営者が普段から経営と情報技術について気軽に相談できるホームドクターとして働き、かつ、一旦その企業が戦略情報システムを構築する決断をした際には、経営戦略に含まれる情報化ビジョンの策定および情報システムの企画・調達の支援を行い、その後の情報システム開発のマネジメント支援までを一貫して行う。

— ITCの役割(誕生時) —

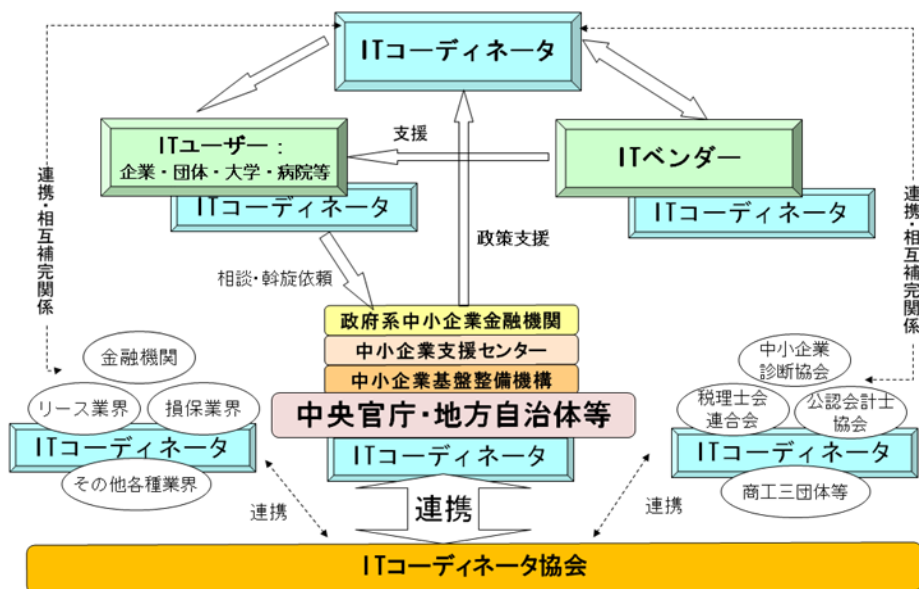


特に、ITベンダー側はITユーザーのビジネスモデルや事情について知識が乏しく、ITユーザー側ではITベンダー側が苦労している情報システム開発に関する知見がない。このため、我が国では、情報システム開発の現場の多くで、システム開発契約合意後に基本要件の変更や、場合によってはシステム開発の目的そのものの変更、それに伴う抜本的な設計仕様の変更が頻繁に行われており、それだけをとっても極めて非効率な情報化投資が行われている現状である。

■官民一体の経営支援システム

ITC制度は、現在でも、あらゆる経済システムの有効性・効率性を向上させるための官民一体のIT経営を支援する人財活用制度となっている。

— 産官学一体となったIT経営の伝播とITコーディネータの役割 —



ITCの活躍の場によって、ITCの役割は多様(第I章「14 新しいITCの役割」参照)であることを理解し、積極的に普及に努めなければならないことも官民一体の経営支援システムである所以である。

■（参考） 経済産業省のIT経営の定義

「IT経営」とは、企業が利潤を追求し、競争力を高め、成長していくサイクルを永続させていく中で、企業の構成員、取引先、顧客なども巻き込んで、次のような取組みを一連のマネジメント・プロセスとして実行すること、としてとらえることができる。

- ① 企業戦略に沿ったIT戦略を立案し実行している。
- ② ITの活用による業務改革によって業務活動を効率的、効果的に遂行し、企業関係者が必要な時に、必要な情報を入手できる仕組みをITによって確立している。
- ③ 外部報告資料の信頼性確保のために、ITの活用によって、チェック機能の自動化・省力化を達成している。
- ④ 法令を遵守するとともに、法令違反をさせない仕組み、発見する仕組みをITによって支援している。

（参考）国のIT経営の定義

「情報経済社会の課題と展望」
～『情報経済・産業ビジョン』のフォロー・アップ～
2006年7月 産業構造審議会 情報経済分科会

ITC制度は、独自に設立されたのではなく、官民一体となって創設した、21世紀の知の社会における経済成長を担保するIT経営を普及・伝播するための経営改善・革新の人的支援システムである。

ユビキタス社会に向けて、世界が小さくなっている現在は、社会の隅々までITが浸透し始めており、あらゆる種類のITシステムの妥当性・適切性などについて、ITCの活躍の場が増大している。

9 大手企業での課題

ITC制度創設より10年が経過した現在でも、日本のユーザー企業においては、IT投資に対する考え方が未成熟であると言わざるを得ない調査結果が出ている。

米国ではIT投資と経営目標との整合性が取れているのに対し、日本では経営の整合性を取ることは困難と思われる。

また、日本ではIT戦略の策定を、経営戦略と一体的に策定すべきと考えている企業が60.4%であるのに対し、実際にIT戦略を経営戦略と一体的に策定している企業は20.8%に過ぎない。

ポイント

1. 技術的にはITは格段に進化してきたが、いまだに経営システムに最適な形で取り込まれているとは言えない状態である。
2. 経営者のIT経営に対する意識とIT技術者の意識のレベルにギャップがあり、顧客にとって最適なシステム活用ができていない。
3. 経営戦略の中にIT戦略を組み込むメカニズムが確立されておらず、効果的なIT経営が行われていない。

■日本企業のIT投資の課題

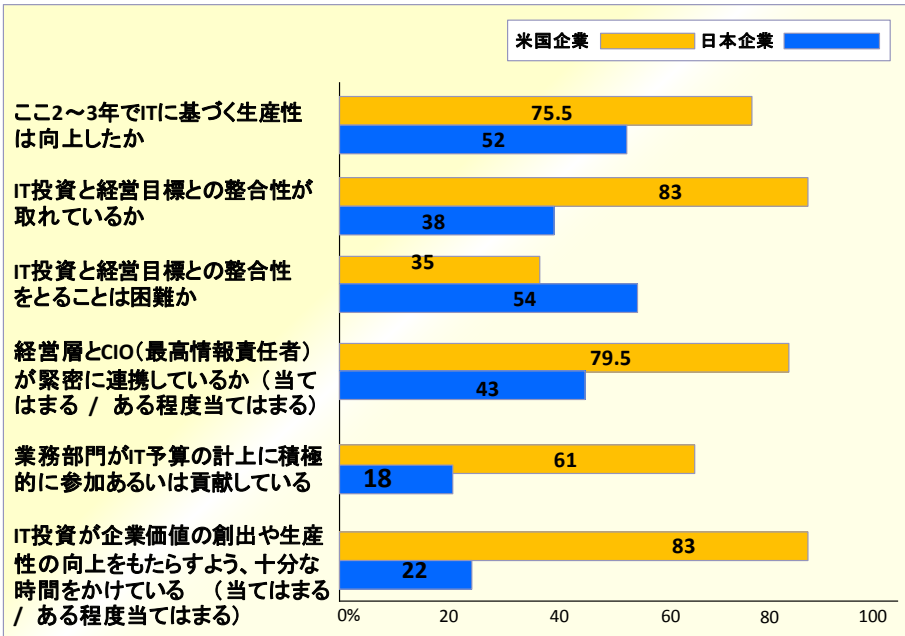
米国の大手シンクタンクの調査によると、IT投資と経営目標との整合性、即ちIT経営の実現に対する成功要因は、①経営層とCIOが緊密に連携している、②業務部門がIT予算の計上に積極的に参加あるいは貢献している、③IT投資が企業価値の創出や生産性の向上をもたらすよう十分な時間をかけていることを、あげている。

これに対して日本は、③IT投資が企業価値の創出や生産性の向上をもたらすよう十分な時間をかけている点において、米国とギャップが極めて大きい。

ITC制度創設時、課題であった日本の国際競争力の低下の要因は、これら調査でも明らかのように、同じ課題を抱えたままになっている。

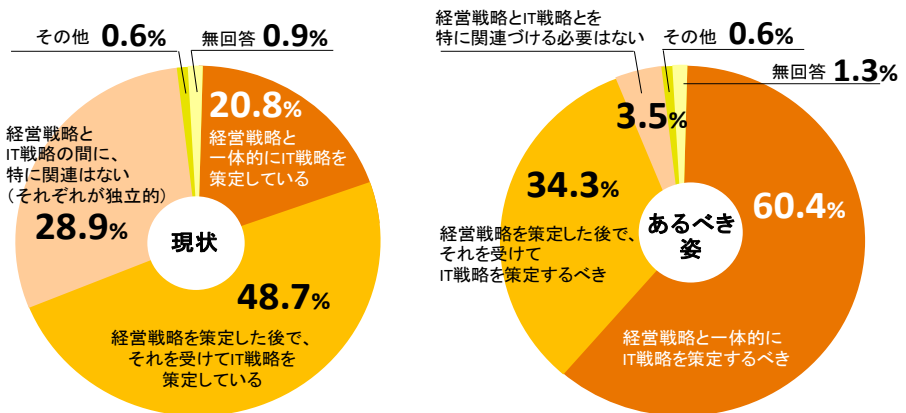
日本の大手ユーザー企業においてさえ、この状況であることを鑑みると、IT経営およびITCへの要請がますます強まってきていると言える。

— 日米のIT投資についての考え方 —



調査期間: 2006年9月～10月 / 対象: 売上5億ドル(約600億円)以上の大企業
「アクセンチュア社によるアンケート調査」(日経Itproニュース2007/05/21)

— 日本企業での経営戦略とIT戦略の一体化 —



調査期間: 2009年9月 / 対象: 日本の大企業2005社、有効回答412社
「経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査」野村総合研究所(ニュースリリース2010/01/18)

10 中小企業における役割の拡大

ITCの役割は、産業界のあらゆる場で、達成される。

しかし、日本企業の99%を占める中小企業・小規模企業を対象とした場合には、IT経営を実現する専門化としてだけではなく、第一義的には、経営者の悩みを聞く、いわば、ホームドクター的なあらゆる相談にのることが、社会から要請されていると考えることが必要である。

それは、ITが社会のインフラになり、IT経営が一部IT技術の活用ではなく、総合的な広範囲な技術や業務等を融合させることで達成できるからである。

ポイント

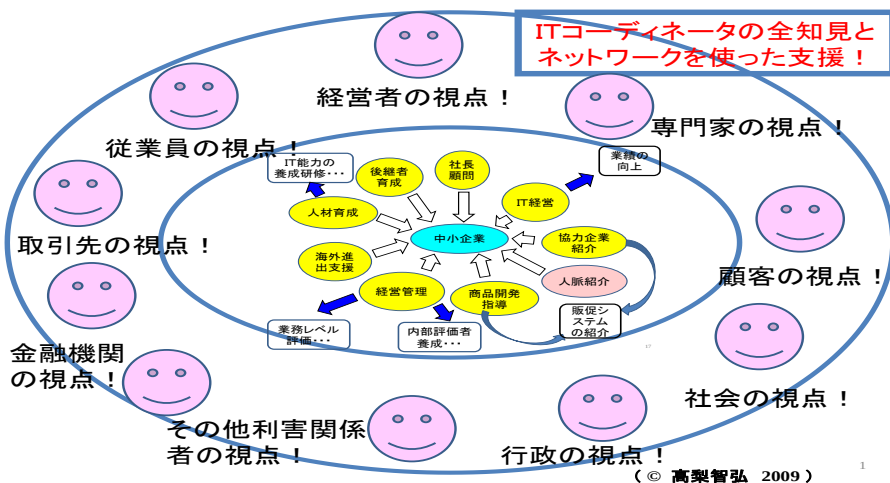
1. 企業の成熟度にあったIT経営が重要である。
2. 企業の生き残りのために必要な施策は、IT経営の前提として、ITCが係わりをもたなければならない。
3. ヒト・モノ・カネ・情報・知・環境の戦略的経営資源全てに係わるため、相談の範囲は広いが、全てがIT経営に密接に関連する。

■新しい役割

ITCは、特に経営資源が少ない中小企業において、経営顧問の役割を果たすことが、要請されている。従って企業の重要成功要因は、ITCにとってもIT化により抜本的な効果が期待されるため、IT経営の重要成功要因でもある。

ITCの役割は、図にあるように関係者のあらゆる視点を考慮して発揮されなければならない。

— ITCの役割の拡大 —



■留意点

- ① 顧客との契約に至るには、IT経営の前提となる業務改善、販売支援、人材育成等から入る何でも相談から入る場合も多い。
- ② 契約に至ったあとは、ほとんどの経営業務はITによってより有効化され効率上がるので、業務改善に加えてIT導入を考慮すると良い。
- ③ IT導入が前提で入る業務であっても、経営改革や改善の支援を行う場合が多い。
- ④ ITシステムを企画・導入・利活用するためには、多様な視点からその目的と関係者のニーズの調整が重要となる。
- ⑤ ITの専門家、経営とITを融合するコーディネーター、経営コンサルタント等々、時と場合によって、ITC人材像の役割が変わる。

11 ITの進化とITCへの要請の変化

ITC制度創設時と比べ、インターネット、モバイル、SaaS/クラウドコンピューティング等の普及により、企業のIT環境は明らかに変化した。

これにより、これまで積極的なIT投資に踏み切れなかった中小企業、小規模中小企業においても、新たなビジネスモデルの創出、グローバル化、業務改革等が、容易に出来るようになった。

同時に、システムは開発することから、開発が不要な環境に大きく変化しつつあり、まさにIT利活用の時代に入ったと言える。

ポイント

1. ITは開発から活用の時代に変化している。
2. これまでITの恩恵を受けなかった中小企業でも容易にITの活用ができるようになった。
3. ITCの業務対象に、より広がりが出てくる。

■ITの開発から利活用へ

2001年当時のITCの業務対象としては、中小企業から大企業まで想定しており、これは現在も変わっていない。しかし、ITは大型で高度なものほど開発導入が難しく高額で時間もかかるという考えが根底にあった

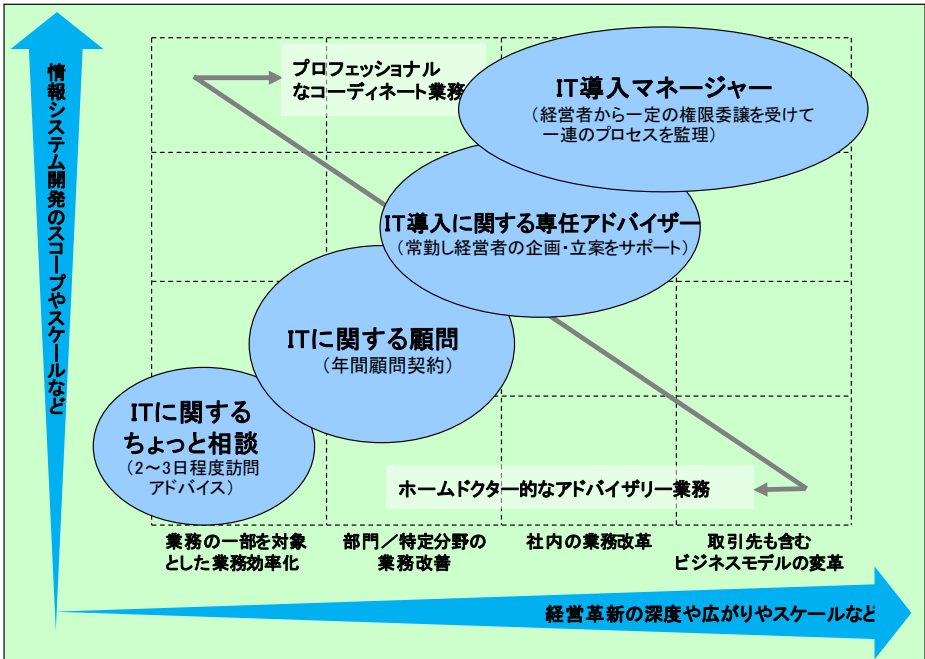
中小企業においては、PC導入のちょっと相談から顧問契約による継続的なITの利活用による業務改革まで想定していたが、大企業においては資源調達やIT導入そのものにITCの関与が強く要請された。

しかし、IT化の進展により、ITの開発から利活用への時代に変わった。

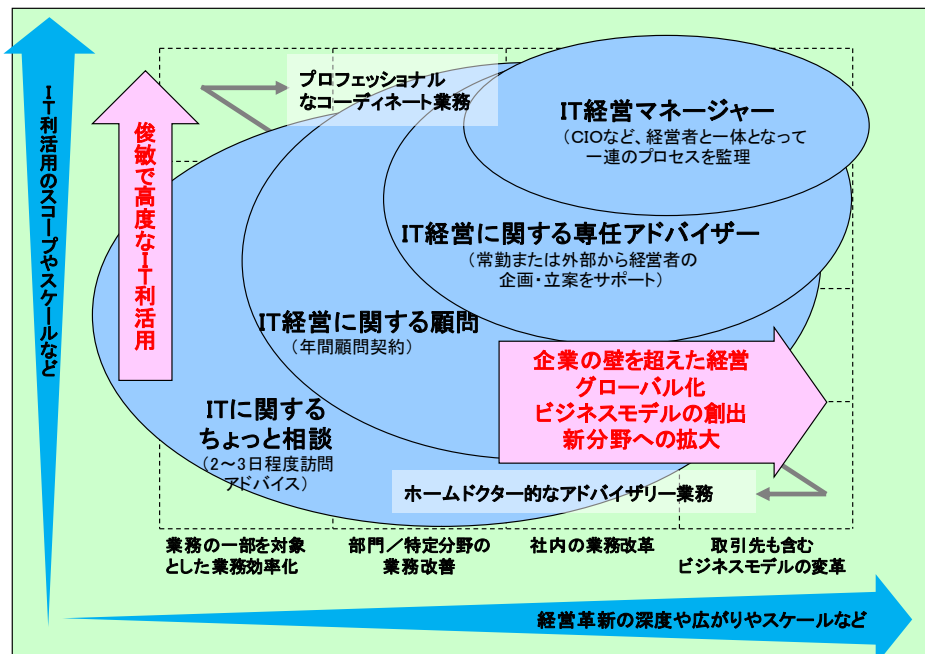
これまで大企業でしか実現できなかった高度のIT環境が、廉価な費用でより早く導入可能となり、企業規模に関係なく、新たなビジネスモデルの創出、グローバル化、業務改革等が、容易に出来るようになった。

ITCは、自らがモバイルやSaaSなど新技術を活かしながら、経営に貢献するITを導入するスキルが求められてくる。

— 2001年、ITC制度発足時の想定 —



— 現在、ITCマーケットが一気に拡大 —



12 新たに求められるITCの人財像

今日、新たな人財像を一言で表現すると、「IT経営を実現するプロフェッショナル」である。

現在、ITCという名称はかなり浸透していると言われるとは言え、企業や関係者から情報システムの専門家と見られる場合が多い。そこで本来の経営の視点および顧客の視点を重視して、今後は「IT経営コーディネータ」に、名称変更しようとの議論も出てきている。

ポイント

1. 人財像定義は、ITC制度創設以来、変更をしてこなかった。
2. しかし、IT経営という言葉が一般化してきたため、人財像の見直しが必要となった。
3. 現状の社会的要請を踏まえて、スペシャリティより、プロフェッショナルリティを行動の旨とする、IT経営コーディネータに名称変更のみならず、新しい役割を再定義することにより、新しい人財を養成することが求められている。

■ITCはIT経営を実現するプロフェッショナル

ITCの人材像は、ITC制度創設当初より、「経営者の立場に立って、経営とITの橋渡しを行い、真に経営に役立つIT投資を推進・支援するプロフェッショナル」と定義してきた。

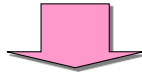
この定義について、見直しの必要性の有無について議論してきたが、定義自体には問題がなく、このまま据え置くことにした。しかし、ITC制度創設時にはなかった「IT経営」という言葉が、2008年より政府の公式文書に採用され、多くの雑誌でも一般化してきた事実から、「経営とITの橋渡しを行い、真に経営に役立つIT投資を推進・支援する」は、「IT経営の実現」に置き換えて意味が分かるようになった。

このため、実践力体系策定に先立つ2009年4月より、ITCのキャッチコピーを「IT経営を実現するプロフェッショナル」とした。

また、ITCという言葉の語感から、ITのコーディネーターであったり、ITベンダーの調整役だと言った誤解も生んでいるため、今後、「IT経営コーディネータ」に名称変更しようという議論もでてきている。

◆2001年2月制度創立時の定義

経営者の立場に立って、経営とITを橋渡しし、真に経営に役立つIT化投資を推進・支援するプロフェッショナル



◆2009年4月設定したキャッチコピー

IT経営を実現するプロフェッショナル

■プロフェッショナルとスペシャリストの違い

- ① プロフェッショナルと、スペシャリストには相違がある。われわれITCは、IT経営実現のプロフェッショナルを自認しているが、スペシャリストのように、その道の専門家で第一人者であるとは限らないこともあるだろう。
- ② しかし、プロフェッショナルは、仮に自らの技量が不足していることがあっても、IT経営の実現という命題に対して、他のITCの知見や他のスペシャリストの技を活用し、解決することができる。
- ③ ビジネスの視点で見れば、一般的には、プロフェッショナルは常に顧客満足を向上させることに誇りを持っているのに対し、スペシャリストは自らの技量に誇りを持っていると言えよう。

13 新しいITCのミッション

ITCのミッション(使命)は、「経営者の立場に立って、経営とITの橋渡しを行い、真に経営に役立つIT投資を推進・支援する」ことである。

すなわち、企業の成熟度に見合ったIT経営を実現することが、ITCに課せられた最大のミッションである。

ポイント

1. IT経営の実現には、IS部門やITベンダーにお任せではなく、ユーザー企業の経営者の立場に立って「推進」し、外部からはその実現を「支援」する必要がある。
2. ユーザーはITのことが分からない、ベンダーは経営のことが分からないでは済まされない。ITをいかに経営に活かすかの橋渡しを行うのがITCである。

■IT経営の実現

ITCの定義に、「経営者の立場に立って、経営とITの橋渡しを行い、真に経営に役立つIT投資を推進・支援する」と述べられているが、このことが「IT経営の実現」であり、我々のミッションでもある。

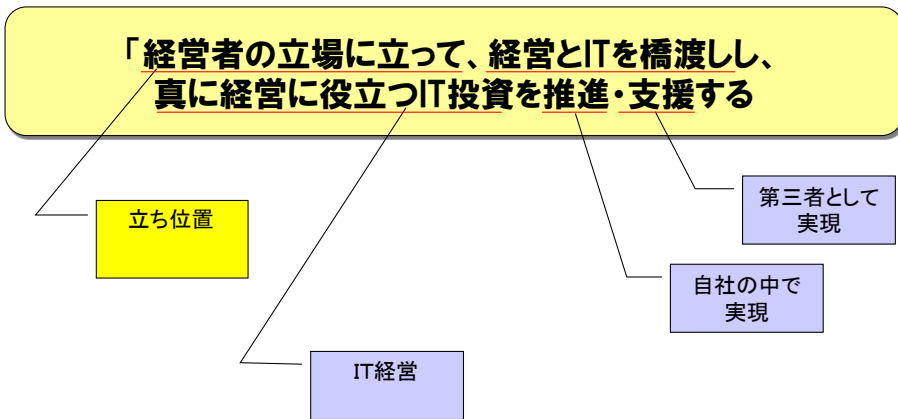
IT経営を実現させるのは当該企業、すなわちITユーザーの責任であるが、ここで「経営者の立場に立って」とあるのは、IS部門やITベンダーにお任せ、あるいは言いなりでIT導入を行うのではなく、経営と整合あるIT導入を行うために、経営者の立場に立ってIT経営を推進することが大切であることを示している。

また、IT経営を実現するユーザー企業では、ITCのミッションは自社のIT経営の推進であり、外部人財、第三者としてITCの仕事をする人は、IT経営の支援を行うことになる。

また、IT導入・活用の成否が経営の成否に直接影響し、インターネット社会となった今日、経営とITの遊離は許されず、ユーザーはITのことが分からない、ベンダーは経営のことが分からないでは済まされない。ITをいかに経営に活かし、経営改革を行うか、すなわち経営とITの橋渡しが、ITCに課せられたミッションである。

— IT経営を実現する人財 —

ITCのミッション



■留意点

- ① 第Ⅰ章「14 新しいITCの役割」で述べているように、ITCの立ち位置である「経営者の立場に立って」は、独立した第三者として、ベンダー企業内のITCとして、ユーザー企業内のITCとして、更にはITCのミッションを理解する諸支援団体のITCとして、本来のIT経営を実現することを意味している。
- ② したがって、活躍の場によって立場が変わってくるため、従来のITCの役割を拡大して、5つのフェーズ(IT経営実現プロセス)にIT経営認識フェーズ(変革認識、是正認識、持続的成長認識の3フェーズ)を付け加えて8フェーズの新しい対象領域を確定した(第Ⅱ章「28 IT経営認識プロセスの組み込み」を参照)。

14 新しいITCの役割

ITCのミッションは、IT経営の実現であるが、IT経営を推進する当該企業の、企業内にいる内部専門家としての振るまいか、企業外にいる外部専門家としての振るまいかによって役割が異なってくる。

外部専門家としては、独立系とITベンダー系ITC、そして支援団体のITCが存在する。

ポイント

1. ITユーザー企業内ITCにあっては、自らの企業のIT経営を推進する役割
2. 独立系ITC、およびITベンダー企業内ITCにあっては、顧客企業のIT経営を支援する役割
3. 独立系ITCにあっては、IT経営を推進するITユーザーとITベンダーの連携を支援する役割
4. 大学や支援機関、企業内などで、指導者としてIT経営を啓発する役割

■立場による役割の違い

ITCの基本的なミッションはIT経営の実現にあるが、立ち位置によって役割の違いが出てくる。

図では、ITCがITユーザー企業の経営者やCIOである場合と、当該ユーザー企業の一般従業員とは、企業内での役割と責任が異なるためあえて分けて表現する。しかし、企業内にいるITCにとっては、経営者であろうが従業員であろうが、IT経営を「推進する」役割を果たすことは同じである。

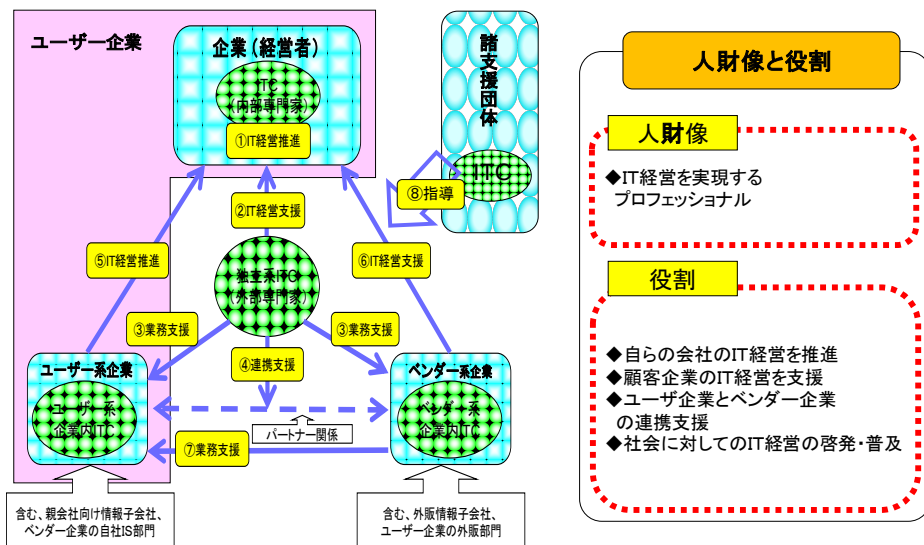
顧客企業のIT経営を外部から「支援する」ITCは、独立系ITCであろうとベンダー企業内ITCであろうと、IT経営実現の支援者となる。

また、独立系のITCにとっては、IT経営を推進するユーザー企業とベンダー企業の間にとって相互がパートナーとして連携が出来る環境づくりを行うことがある。この場合、多くはユーザー企業側で業務を行っていることが想定されるが、場合によってはベンダー企業内ITCがユーザー側の指導を行う場合もある。

企業への経営改革の指導や、大学、教育機関、商工団体など諸支援団体において、教育・指導・研修などを行うITCは、広く社会に対するIT経営の啓発者・普及者としての役割を果たしていることになる。

ITCの人財像定義に「真に経営に役立つIT投資を推進・支援するプロフェSSIONナル」とあるが、ここの「推進・支援」は立ち位置による役割の違いを表現している。

— ITCの立場と役割 —



■留意点

- ① ここで、独立系ITCとは、ITCを自らの業として営み報酬を得ている人たちを意味し、企業内ITCとは企業から給与を得て働いている人たちを示している。
- ② 独立系ITCには、中小企業診断士、税理士、公認会計士などの業と、ITCを兼業しているケースも多い。
- ③ 独立系ITC／企業内ITCにかかわらずIT経営の教育指導に携わるITCが増えている。

15 ITCの業務内容と役割

ITCの業務内容とその役割は、自身のおかれている所属、立場によって、違いがある。

最も分かりやすい代表的な役割は、ユーザー企業でのCIO(情報戦略役員)であり、独立系ITCやベンダー所属のITCは、外部CIOとしての支援業務を提供しているということができる。

しかしながら、すべての人がCIOとしての職位にあるわけではなく、企画部門やIS部門のスタッフであっても、CIOをサポートしながらIT経営を推進する役割には変わりがない。

ポイント

1. ITCの業務は、主としてCIOの役割に近い。
2. 加えて、CSO(Chief Strategy Officer)として、経営にも関与することを業務範囲としている。
3. 実際には、CIOでなくとも、IT経営実現に必要な業務スキルを有しているのが、ITCである。

■ITCのスキルはCIOが持つべきスキルと同じ

ITCの必要性は第 I 章で述べたとおりであるが、経営者の立場に立って、経営とITの橋渡しをし、IT経営を実現する業務としては、現在ではCIOが最も近い職種と言えよう。

ITC制度創設時より、この業務内容や職種の議論がされてきているが、職業としてのITCではなく、スキルを認定する資格であることが一般には理解されにくい点であろう。

もともと、ITCは、経営戦略策定や実行にも係わり、CSO(Chief Strategy Officer)としての業務を意識して設計されていた。従来からのCIO(Chief Information Officer)では、技術寄りになり、経営戦略の策定は経営陣にお任せで、CIOは経営者の要求に応えるIS部門長の仕事という認識が多く浸透していたからである。

米国では、CIOの専門性は高く評価されており、MBA修了者がCEOに就任

しやすいのと同様に、転職、引き抜きも頻繁に行われているが、日本では、CIOの認識さえまだ一部の大企業でしか浸透していないのが実態である。

この実情に鑑み、CSOという言葉は使わず、経営に関与するCIOとしての業務内容を、ITCのスキルとして求めている。

— ITCの業務内容と役割 —

属性	役割	仕事の内容
独立系ITC	経営者のサポート役としてIT経営を支援する (1) 外部CIO機能の提供 (2) 経営者へのアドバイス (3) 役員、従業員の経営改革実行のファシリテーション (4) ユーザー、ベンダーのパートナーシップ推進 (5) 業務改革・システム導入・活用の指導 (6) 研修講師、公的機関活用との相談、IT経営の啓発	外部専門家として経営者をサポートする ① CIO機能を代替する(内部統制含む) ② IT導入に関わらず、経営者の悩みを解決する ③ 経営者の想いを伝え、経営改革を実行させる ④ 互いに信頼されるパートナー関係を築く ⑤ ITに強くない人に理解できる言葉でIT経営を指導する
企業内ITC	自社のために、自社経営者の立場に立って、IT経営を推進する (1) 経営戦略を企画する(CIO、経営企画・事業管理部門) (2) 経営者をサポートする(CIO、経営企画・事業管理部門) (3) IT経営推進を指揮する(CIO) (4) CIOを支援する(IS企画部門) (5) IT経営を実践する(エンドユーザー部門) (6) 内部統制を推進する(監理部門) (7) IT経営推進人材を育成する(人材育成部門)	CIO機能を果たす ① 経営に対するIT、業務面からの改革提言、実行(経営サポート) ② 経営戦略と整合のあるIT戦略の策定(経営企画) ③ 業務要件を明確にし、適切なIT投資の実行(IT戦略企画) ④ IT化実行プロジェクトの推進(PMO) ⑤ 組織横断的見地から業務の整合、調整、改革の推進(社内調整、BPR) ⑥ 社内ITリテラシーの向上、情報セキュリティの徹底(社内教育) ⑦ ITサービス提供による事業継続の担保(BCP) ⑧ 内部統制のITによる担保(ITガバナンス) ⑨ ステイクホルダー(取引先、ITベンダー等)との信頼関係構築(CSR) ⑩ 継続的なIT投資の見直しと提言(IT企画) ⑪ 情報システム部門人材の育成(人材育成)
ベンダー系	顧客企業のために、顧客企業の立場に立って、顧客と共にIT経営推進を支援する	顧客のCIO機能を果たす ① IT経営に関する情報提供、提言、提案 ② CIO機能の提供 ③ 経営戦略～ITサービス活用、内部統制の実行支援 ④ 教育活動の代行

■留意点

中小企業では、CIOの存在がなく、実際には経営者自身がCIOの役割まで果たしていることが多い。従ってITCは、IT関連のアドバイスにかかわらず、経営分野にまで踏み込んだアドバイスをしたり、相談を受けたりする場合が多い。

16 ITCの業務対象(活躍の場)

ITCが実際に業務を行う場合の対象とする企業には様々な規模、様態(業種や業務)が存在する。ITCであるから何の仕事をしなればいけないとか、何の仕事がある、という発想ではなく、ITCとしてのスキルはどのような対象や局面にでも活用することが可能で、活躍の場は幅広い。

ポイント

1. ITCのスキルは、規模の大小、業種・業務の違いに関係しない。
2. 従って、ITC資格が、中小企業向け資格というのは誤解である。
3. 職種を規定するものではなく、能力を認定している資格である。

■ITCの業務対象は企業規模や様態で決まるものではない

ITCの対象業務は多岐にわたる。

役割の項で説明したが、ITCの役割はIT経営の認識と実現にあるわけであるから、対象とする企業が大企業であるか中小企業であるかの規模の大小や、私企業であるか、病院や教育機関であるか、官公庁であるか、製造業であるか流通業であるかなどの、業種・業務の違いには全く関係ない。

また、IT経営として、経営という言葉を使っているが、組織戦略から個人的な人生戦略も同様に考えることさえできる、汎用的な考え方である。

ITC制度創設時に、中小企業のために、ということが大きく取り上げられ、ITCは中小企業向け資格と思われる人も多いが、中小企業ではそのような専門家を企業内で育てることが難しいため、外部専門家としてITCが必要であるという議論から伝聞された誤解である。

このことは制度創設時より、大手ユーザー企業や大手ベンダー企業もこぞってこの制度に賛同し、ITCを輩出してきた事実からも明らかである。

— 規模の大小、業種には関係ない —

		該当マーケット	該当業務（職種）
独立系 ITC		業務・IT推進の専門家のいない、 中堅・中小企業 地方自治体 小規模企業 (注) 中堅 売上100億円以上 中小 売上10億円以上 小規模 売上10億円未満	(1) ITCとして (2) 経営系関連他資格の職種とのダブル資格として ・公認会計士、税理士、中小企業診断士、技術士(経営工学、総合技術監理)、セルフアセッサー (3) ITストラテジスト、ITアーキテクト、PM、ITサービスマネージャなどのダブル資格として (4) CIO補佐官(国、自治体など) (5) 講師、指導員
	ユーザー系	通常情報システム部門がある自社で、 大手・中堅企業 官公庁、自治体 (注) 大手 売上1000億円以上 中堅 売上100億円以上	(1) CIO、CIO補佐官 (2) 経営戦略策定責任者、リーダー (3) 情報システム企画責任者、リーダー (4) 業務改革推進責任者、リーダー (5) 内部統制、IT統制推進責任者、リーダー (6) 人材育成推進責任者、リーダー
企業内 ITC	ベンダー系	ITを導入しようとしている、 大手・中堅企業 官公庁、自治体 中小ソフト開発ベンダーにおいては、中堅・中小企業、自治体	(1) 営業、営業SE (2) 経営コンサルタント (3) ITマネジメントコンサルタント (4) ITストラテジスト、PM、ITサービスマネージャ (5) システム監査人 (6) 教育専門職

■ 弁護士を考えてみる

資格としてのITCは、弁護士資格と対比すると分かりやすい。

弁護士は法律の専門家で、司法試験に合格し、一定の研修を経て、弁護士資格が取得できる。しかし、職業は、裁判官、検察官、弁護士という違いがあって、そこでは役割や業務内容に違いが出てくる。職業間の異動もある。

ITCも、試験とケース研修をパスして資格を認定され、それぞれの立場、職業において、その資格を活かして仕事をしている。

弁護士は、法律という判断基準を持っているのに対し、ITCは、IT経営のプロセスガイドラインで示された基本原則とプロセスをベースに、仕事を行っている。

17 ITCの業務範囲

ITCの業務は、従来より、IT経営を実現するプロセスとしての、経営戦略の策定・実行から、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用フェーズまでを一貫して(横串を通して)推進・支援することであり、これをITCプロセスと呼んでいた。

また、個々のフェーズの業務を行う場合にあっても、全体のプロセスを俯瞰し、経営戦略との整合を常にとることができるという特徴を持っている。

さらに、ITCの役割の拡大によって、ビジネス活動における環境変化に気づき、変革への認識を行うことの重要性が増してきたことから、これをIT経営への認識プロセスとして、新たに業務範囲を拡大した。

このことは、第Ⅲ章で述べるITCの実践力と深く係わっている。

ポイント

1. ITCは、経営戦略の策定・実行から、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用フェーズまで一貫して(横串を通して)推進・支援する。
2. ITCは、フェーズにまたがる業務、個々のフェーズ業務、フェーズ業務の一部であっても、IT経営の一貫性を担保する。
3. 経営戦略からITサービス活用までのプロセスに加え、IT経営認識プロセスを、業務範囲に追加した。

■ITCはどんな業務であっても常に経営戦略との整合を担保する

ITCの業務範囲を毎年の実務活動報告で分析すると、ITCプロセスガイドラインで示された、5つのフェーズ、すなわち経営戦略の策定・実行から、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用フェーズまで一貫して幅広く手掛けている人は20%である。

ITCは、フェーズにまたがる業務、個々のフェーズ業務、フェーズ業務の一部であっても、前後に繋がる一連の業務に横串を通して、IT経営の一貫性を担保することがITCのミッションであることを忘れてはならない。

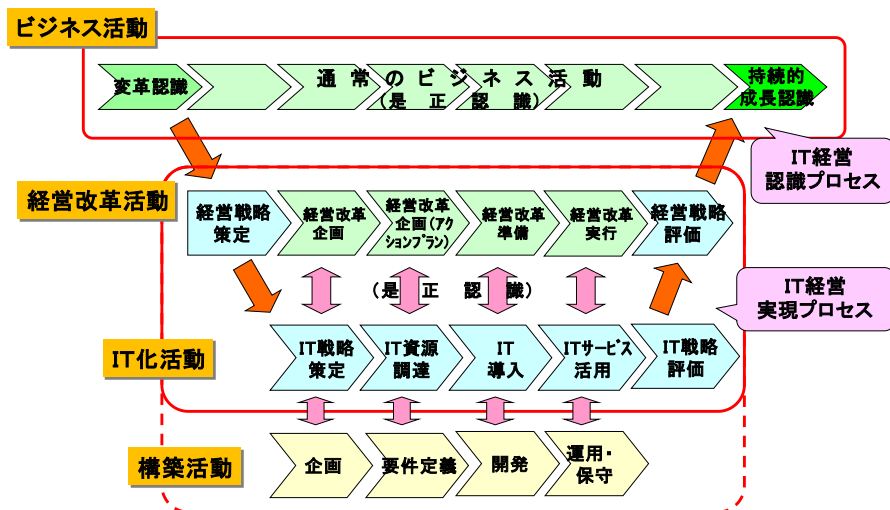
■IT経営の認識プロセスの追加

新しく付け加わった「IT経営認識プロセス」は、IT経営実現プロセスの前後および途中のプロセスとして位置付けている。

例えば、企業が経営環境の変化に対応して競争力を上げるために策定する経営戦略に必要な十分な情報を取り込むための気づきや留意点(変革認識)、経営戦略実行途中で発生する環境変化に対応する是正認識、持続的成長を維持するための新たな改革や気づき等(持続的成長認識)を、IT経営認識プロセス(第Ⅱ章「29 IT経営への認識(自立型・支援型)」参照)である。

一方、企業の支援をするITCにとっては、企業の情報収集のプロセスはITCの営業プロセスを意味し、企業の是正プロセスはITCの是正支援プロセスとなる。企業の新たな改革プロセスは企業の持続的成長に向けたITCによる気づきや留意点の支援プロセス(第Ⅱ章「29 IT経営への認識(自立型・支援型)」参照)である。

— ITCの業務範囲 —



■留意点

- ① 基本的には、上図の実線部分が、ユーザーが遂行すべきIT経営プロセスになるが、IT経営実現プロセスが中核になり、ビジネス活動全体を俯瞰することによって、最適な効果を上げることができる。
- ② 破線のIT構築活動は、ITC自らが支援する場合もある。

18 ITC業務の形態

独立系のITCでは、ITに関するちょっとした相談に乗ってあげる業務から、顧問契約として継続的に相談に乗る場合、そしてIT経営実現に向けてのプロジェクト支援から、自らプロジェクト責任者となるまで、業務の深化と広がりがあある。

そのため、業務形態の違いから、契約も準委任から請負型までありうる。

ポイント

1. 独立系ITCでは、顧客企業との契約は、相談による業務委任契約(準委任)が多いが、成果物を求められる請負契約もありうる
2. 業務は、深化と広がりで難易度が高くなる

■相談業務は業務委任(準委任)だが、請負の業務もある

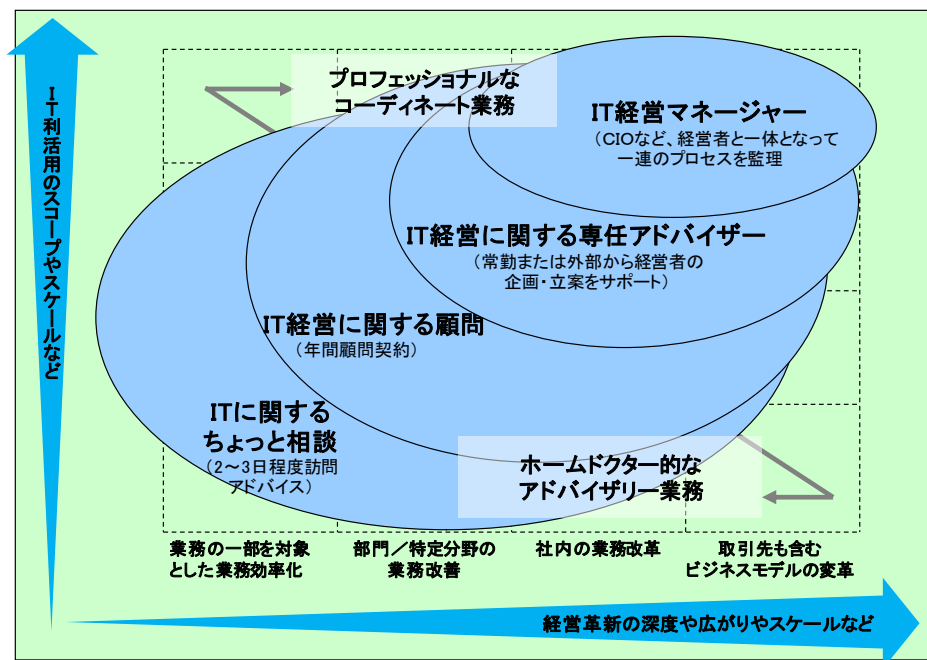
特に独立系のITCにとっては、顧客企業との契約形態も様々なものがある。一般的に、ITCの業務は業務委任契約(準委任)が多く、プロジェクト型と顧問契約型に大別されるが、請負契約もありうる。

業務の広がりで見ると、

- ① 経営やITのちょっとした相談に応えるケース、例えばITリテラシー教育やセキュリティなどの質問や、インターネットの活用の仕方を教えるような場合である。契約はその都度となる。
- ② このような企業からの相談を、年間で継続的に対応する、顧問弁護士や顧問税理士と同様に顧問契約で行うケースがある。
- ③ IT経営実現に向け、ユーザー企業がプロジェクトとして対応する場合で、ITC自身がアドバイスや業務支援を行うケース。コンサルと同様の契約となる。
- ④ 最も責任ある業務は、IT経営実現に向けたプロジェクトの何らかの責任者として、ユーザー企業を牽引するケース。この場合、請負契約となり、規模が大きい、取引先企業にまたがる案件などでは、難易度が高く、一人で受託することは難しく、他のITCやベンダーと共同のプロジェクト体制

を敷くことになる。この場合、契約は請負型となる。

— ITC業務の形態 —



■ 留意点

一般的にコンサルティング業務には、独創的な企画能力を求められる場合と、顧客企業がIT経営の実現ができるよう支援する業務支援型があるが、ITCの場合は、まさに業務のコーディネート役であり、支援型である。

このことは第三章の実践力で詳しく述べるが、顧客企業の業務がスムーズに運ばれるようファシリテーターの役回りを行うスキルが求められることになる。

コーヒーブレイク



(参考) 人財の考察

『「企業は人なり」と言われ、昔から人が重要視されてきた。この言葉は、松下電器産業(現パナソニック株式会社)創業者の松下幸之助氏の言葉と言われている。本来、『ひとりひとり違う考え、異なる個性があり、それが集合し切磋琢磨しあうことで、集団として、企業として、さらに成長していくことになるのです。』と、個をベースとした『人ベースの経営』を示唆している。

他方、1970年代にコンピュータの発達による情報社会が出現し、人の手による管理から情報システムによる管理に移行し、一時期、労働や人材の議論は、人種差別・男女平等・セクハラ等の人権擁護が対象として浮かび上がり、制度の変更や各種の研究がなされてきた。1990年代に入ると、コンピュータの開発発展と逆にその行き過ぎから、知識社会の出現を予測する学者が増えた。

現代になると、ロボット等の開発もあり伝統的な経営資源から人が解放されるようになる。また、社会が豊かになり、物が溢れるようになり個性化が重要視される風潮になった。また、イギリス産業革命から200数十年が経つと、化石燃料の使用等で自然破壊が進み、環境を重視する現代社会が出現している。今は、人の尊厳が重要視される時代になり、特に米国では企業で働く人を、従業員(Employee)という雇われている人という表現ではなく、仲間や共同経営者を意味する『アソシエイト(Associate)』や『パートナー(Partner)』と表現する企業が、増えてきた。人を重視する経営が当たり前になってきた。

今は、人的資源(Human Resources)と言う言葉も、人的資産(Human Assets)や人的資本(Human Capital)と表現するようになってきた。正に、労働力という『人材』でなく、人は財産であるという『人財』の出現である。

21世紀に入り、知の社会の現代は、更に急激な変化が起きている。リーマンショックによる100年に一度の世界同時不況は、20世紀の考え方・仕組みを根底から揺るがしているように見える。また、環境問題も深刻化しており、解決のために人の知恵の結集が望まれる。

著者は、『人財』について、自己実現を目指しながら組織能力を向上させるために、『個の能力をいかに最大限に発揮するのか』の視点から考えている。要は、個の尊厳と個の意識を重視するのが人財である。

『人財とは、天性を伸ばし、後天的に感性を磨き、知性を育み、行性を備え、人に蓄積された実践で活用できる〈感力・知力・行力の総合力〉を意味する。』(出所:ソフトバンク:「ビジネス+IT」“新しい人財マネジメント”より引用)

注: 本ITC実践力ガイドラインでは、この「総合力」を、「実践力」と捉えている。

(Ⅱ)

ITC実践力体系

;

19 ガイドライン開発の背景

ITC制度が発足して10年が経過した。ITC資格認定累計者は9,200名に上り、全国各地でその活躍の声が聞かれる。中小企業の支援においても、IT経営実践認定企業の支援、IT経営力大賞の受賞などに見られるように、その成果は着実に進展している。

しかし一方で、ITCの認知度はまだまだ十分とはいえず、中小企業経営者や大企業トップからもその人財像、役割の明確化が要請されてきた。

また、ITCを目指す人、ITC資格者自体にとってもITCの人財像や役割、持つべきスキル、目指すキャリアが明確でなく、資格取得後の継続学習においても、学習することが目的化する傾向も一部見られ、この点の改善も行う必要があった。

ITC協会では、これらの要請、問題点に応えるため、ITC人財像・スキル体系再整理ワーキンググループを組成し、ITCの知見を結集し、人財像・スキル体系の再整理を行い、その成果物として、本ガイドラインとしてとりまとめを行ったものである。

ポイント

1. ITCのアイデンティティを明確にすること。
2. 第三者から見て、そのアイデンティティが理解できること。
3. ガイドラインがITCの育成と活用に資すること。

■ITの専門家や経営コンサルタントとどこが違うのか

最も多い疑問はこれである。また、中小企業経営者や大手企業の経営者からは右の図にあるような疑問がよく投げかけられる。

ITC自身も、ITC資格に対しての誤解や疑問を持っている人もある。

- ① 中小企業のための資格なのか。
- ② ITC資格を取得すると何ができるようになるのか。
- ③ ITCプロセスを全部カバーしていない仕事はITCと言えるのか。

④ ITCとしてのスキルは何を具備すればいいのか。

⑤ どうやれば仕事ができるようになるのか。

本ガイドラインは、このような疑問にも答えることになる。

詳細は、第Ⅰ章「IT経営とITCの人材像」、第Ⅲ章「ITCの実践力」で明らかにする。

■開発の背景と、ITC協会の対応の方向

ITC協会会長の企業トップ訪問を含め、以下のような問題が明確になり、その対応策として、今回の人材像・スキル体系の再整理の背景となった。

— ガイドライン開発の背景 —

中小企業経営者の要請

■ ITCの役割は何か
どこに活用できるのか

大企業経営者の要請

■ 高度IT人材と比べて
どこに優位性があるのか

経済産業省の要請

■ 中小企業のIT経営支援人材の継続的な供給が必要
■ ITの開発から活用の時代に応える人材が必要

(1) 企業トップ訪問結果からの考察

- ・ITC像が明確に訴求できていないため、SE、コンサルタントなど何が違うのか、何ができるかを明確にして欲しいという意見がある。
- ・経済産業省主導の高度IT人材や従来のITSS、UISSとの位置づけが明確でないため、特に企業において育成体系に組み込みづらい状況になっている。
- ・協会としては、ITCスキルが明確になっていないため、育成のための目標、育成のロードマップが的確に示せない状況となっている。

(2) 対応の方向

- ✓ **内部的側面：**協会として、ITCを輩出（認定）しているが、認定者のスキル実態（各種類型別に、どのスキル分野で、その程度のスキル保有か）を把握する。
⇒ 育成のロードマップ、研修体系の整備を図る。
- ✓ **対外的側面：**ITC人材の位置付け、活用局面を明確にする。ITCの顧客層からの「実践力のあるITC」の派遣要請に対しての「判断基準」を持ちたい。

■留意点

- ① ITCの実践力は、中小企業のためだけに必要とする能力ではなく、あらゆる企業規模、業種業態に対応できることを明らかにする。
- ② IT経営の経営戦略からITサービス活用まで、全工程に関わることをITCに求めているのではなく、例えば、大手企業でIT開発の業務を行っていたとしても、ITCの持つスキルの特性によって、IT経営の実現に貢献できることを明らかにする。

20 ガイドライン開発の目的と効果

本ガイドライン開発の目的は、ITCの人財像を明確にし、多種多様な役割に応じて対応できる実践力の基準を整理体系化し、その体系のもとで育成のメカニズムを確立することで、社会の負託に応え、実践力のあるITCを輩出することにある。

特に中小企業に対しては、不足する人財の肩代わりをする役割も果たすことが望まれており、より幅広い実践力が必要とされている。

IT経営の実践範囲は限りなく広い。IT経営はあらゆる組織体に適用できる。実践力のあるITCが育成できれば、あらゆる規模、業種業態のサポートができる。

ポイント

1. ガイドラインは地方自治体、学校法人、病院等々、企業以外の組織・団体にも幅広く適用できる効果がある。

■実践力のある人財

ITC人財像・スキル体系を開発し、実践力のある、言い換えれば、できるITCを作ることを目的にしている。それは計画を実行するためのPDCA(計画、実行、チェック、改善／是正措置)サイクルの能力に留まらず、さらにITC育成のSPDLI(戦略、計画、実行、学習、革新)を回すメカニズム(第Ⅱ章「21 育成メカニズムの確立」参照)を構築することを目指している。

この全体と個の関係を理解した能力養成により、実践力のあるITCを多数輩出し、マーケットや企業からITC価値が高まることを狙っている。

— ガイドライン開発の目的と効果 —



■ 留意点

- ① 「実践力のあるITC」とは、知識があることではない。十分な知識を有し、豊富な経験から業務が実践できるITCでなければならない。
- ② また、ITC業務は人が係わる仕事であるため、前向きで協力的な態度が必要で、高潔な品格も要求される。
- ③ 「実践力のあるITC」は、イコール「社会や顧客から信頼されるITC」でもある。

21 育成メカニズムの確立

IT経営が必須となる世の中で、当然にIT経営を実践するプロフェッショナルを育成することがITC協会の責務である。

ITC人材像・スキル体系の再整理によって、ITC育成のSPDLI(戦略、計画、実行、学習、革新)を回すメカニズムを構築することを目指している。これにより、実践力のあるITCを多数輩出し、マーケットや企業からITC価値が高まることを狙っている。

育成のメカニズムはITC育成体系として整理し、「ITC育成ガイドライン」に取りまとめる。

ポイント

1. ITC育成のサイクルを確立すること。
2. 基本は、IT経営を実践するプロフェッショナルの定義を理解し、実践すること。
3. 「トリプルループ経営サイクル」(SPDLI)の育成メカニズムは、実践力に焦点を当てる。

■ITC実践力のSPDLIサイクル

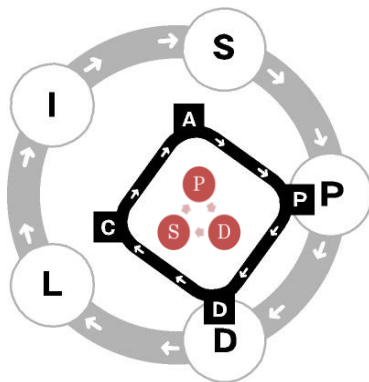
ITCの実践活動では、SPDLIサイクルを回すことが肝要である。

SPDLI(戦略—計画—実行—学習—革新)サイクルは、三層の経営サイクルの全体を決定する経営レベルを意味し、管理レベルのPDCA(計画—実行—チェック—改善)サイクルと、業務レベルのPDS(計画—実行—見直し)サイクルを包含している。三層が相互に情報共有し合い、シナジー効果を発揮することが重要である。PDSサイクルは、現場における個々人の日々の活動を意味する。

従来PDCAサイクルのみが重要視される風潮があったが、PDCAの当たり前品質のレベルを超えて、環境が変化する現在は「P(計画)」自体を変更しなければならない事象が出現している。結果として、計画通り実施すればよいと勘違いし、柔軟性に欠けた実践の結果競争に負ける事例も多い。

ITCの全体思考能力を育成する理由がここにある。

— トリプルループ経営(SPDLI)サイクル —

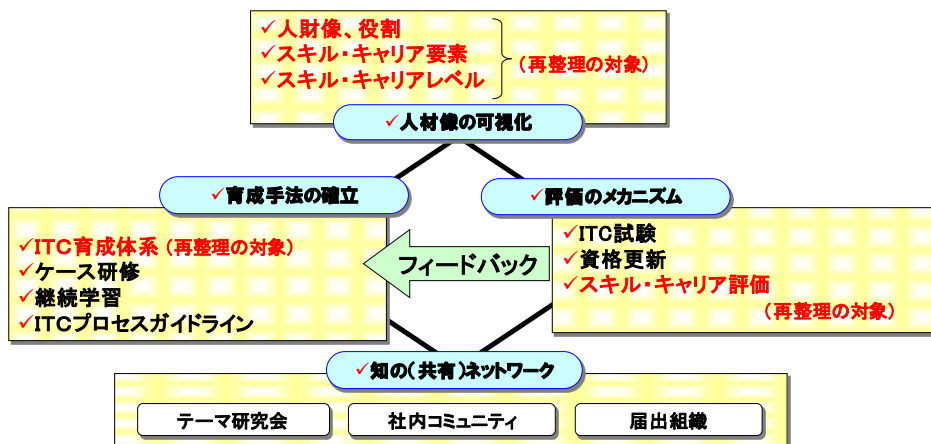


■ITCの育成メカニズム

ITCの育成においても、育成のサイクルが回るメカニズムを構築する。詳細は、第IV章「ITCの評価と育成」で述べる。

下図は、国の高度IT人材で使われた、育成メカニズムの表記に合わせた。

— ITC育成サイクル —



22 ガイドライン開発のアプローチ

本ガイドラインの開発に当たっては、ITC独自のスキルを明確にすることを主眼にした。

ただし、国の高度IT人材の共通キャリア・スキルフレームワークを参考に、人財像・知識体系・レベル評価などに関しては、できるだけ平仄を合わせて整理した。また、スキルスタンダード(ITSS、UISS)との差異を明確化した。

共通キャリア・スキルフレームワークに基づく情報処理試験とは異なり、基本的には、ITCは一つの資格(人財像)であり、資格の中を業務の内容により複数の職種(人財類型)に分けるようなことはしない。

ポイント

1. 高度IT人材と経営との橋架けをする人財像を明確にする。
2. IT系のみならず経営系についての考察を含めた体系としている。

■ITC固有の実践力

開発に当たっては、国の高度IT人材の共通キャリア・スキルフレームワークを参考に、できるだけ平仄を合わせて整理し、ITSS、UISSとの差異を明確化した。

ITCに求められるスキルとしては、共通キャリア・スキルフレームワークで未定義のヒューマンスキルの範疇に属しているスキル、コンピタンスにも踏む込み、これをITCの実践力としてスキル体系に取り込み定義した。

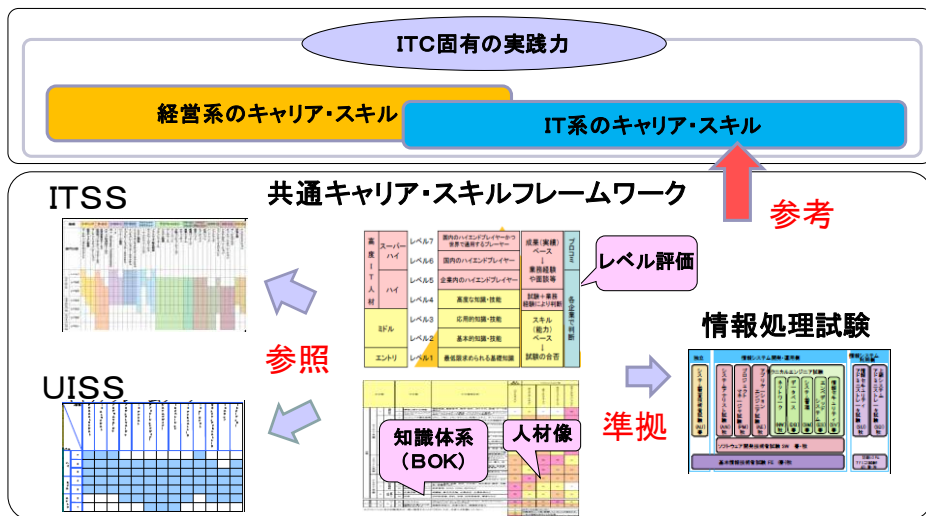
今回、ITCのスキルは、専門的な知識と、経験に裏付けられる実践知とで構成したが、実践力体系のうち、知識体系の定義に当たっては、共通キャリア・スキルフレームワークのBOK(知識体系: Body Of Knowledge)との対比を行ない、BOKに不足する知識項目については追加を行った。

また、IT経営を実現するプロセスで必要となるスキルだけでなく、ITCとして顧客を獲得するための、経営者がIT経営に気づき、IT経営実現の判断をする「IT経営認識プロセス」で必要となるスキルを新たに追加した。

実践力に関しては、レベル化を行い、自己評価できる仕組みを開発した。

ITC実践力体系は、下図の共通キャリア・スキルフレームワークにおける人材像・知識体系・レベル評価などを参考に構築されている。

— 参考とした共通キャリア・スキルフレームワーク —



■留意点

- ① 開発の目的は、システム開発の基準を提供することではなく、あくまでも、ユーザー・顧客視点で、いかに有効・効率的なシステムを導入するかにあることを忘れてはならない。
- ② したがって、本ガイドラインは、顧客や社会の視点から、ITSSやUISSを補完するIT経営実践のためのフレームワークである。
- ③ ITCが現場で活用するレベルを中心に考えて、利活用基準として開発されている。
- ④ 本ガイドラインは、新ITCプロセスガイドラインや「ITC実務ガイド」などの基本となる上位概念を対象範囲としている。

23 実践力体系のフレームワーク

ITCの実践力を体系化した、実践力体系のフレームワークは、ITCのコンピタンスを明確にし、実践知を中核と位置づけ、キャリアを含めて体系化している。

このフレームワークは、ITC人財像に合わせて、①ITC実践カスキル・キャリアフレームワーク、②ITC実践力評価フレームワーク、③ITC育成フレームワークの3つに分類し体系化している。

具体的には、ITCの実践に役立つような解説とガイドライン等が作成されている。

ポイント

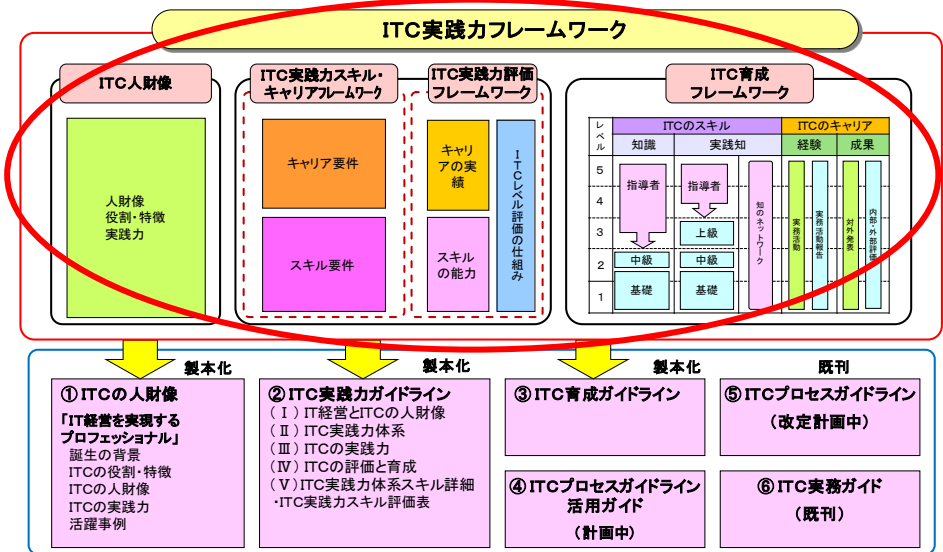
1. ITC人財像を新たに定義した。
2. ITC実践力ガイドラインは、ITCの役割が支援から実践の担い手となるための拠り所になる。
3. ITCの継続的育成は、主として実践のベストプラクティスから学ぶ。

■フレームワークの内容

ITC実践力フレームワークには、①ITC人財像を明確にし、それに合わせて、②ITC実践カスキル・キャリアフレームワークおよびITC実践力評価フレームワークをITC実践力ガイドラインとしてまとめ(当該資料)、その実践力を養成する枠組みとして、③ITC育成フレームワークを配置している。

- ① ITCの人財像は、その役割・特徴・実践力について具体的な事例を挙げながら詳細に解説する。
- ② ITC実践カスキル・キャリアフレームワークおよびITC実践力評価フレームワークは、スキル要件・キャリア要件と、スキルの熟達度・キャリアの達成度、およびITCレベル評価の仕組みを、詳細に解説する。
- ③ ITC育成フレームワークは、ITCのスキル・キャリア醸成の仕組みについて解説する。

— ITC実践力体系のフレームワーク —



最終成果物は、いずれも製本化し、市販あるいは協会で購入できるようにするほか、資格取得時のケース研修や、継続研修教材として配布する。

当該成果物としては、上図にあるように以下の3種である。

① 「ITCの人財像」

ITCの人財像とスキルの特徴を第三者に説明するための読み物
タイトルを「IT経営を実現するプロフェッショナル」とし、書籍化する。

② 「ITC実践力ガイドライン」(本資料)

ITCの実践力を定義し、ITC実践力体系(BPA)およびスキル・キャリアフレームワークと評価フレームワークを詳細に解説したもの。

③ 「ITC育成ガイドライン」

ITCの実践力をもとに育成のあり方を示したもの。

■留意点

- ① ITCは、3種の成果物を基本にITC活動を行わなければならない。
- ② 3種の成果物の趣意は、新しいITCプロセスガイドラインに具現化され、ITCの実行指針となる。
- ③ ただし、企業や組織の規模・経営の成熟度等に応じて、柔軟な対応は、ITCのコンピタンスに任されているため、日々の切磋琢磨が要求される。

24 スキルとキャリアの考え方

ITCの実践力の構成要素には、スキル(能力)とキャリア(実績)があり、特に経験と成果という実績を重要視することによって、現場に役立つITCの実践力をより明確にしている。

知識だけではキャリアを積むには不十分であり、実践知という概念を導入して、スキルの概念を拡大し、より実績を上げるフレームワークとした。

ITCのスキル(能力)とキャリア(実績)を総合的に評価し、実際に実践力のレベルを測定することは、ITC実践力評価フレームワークとして第IV章で解説する。

ポイント

1. スキル・キャリアフレームワークは、実践力フレームワークの根幹である。
2. ITCの実践力は、広義のスキルと、キャリアで構成される。
3. ITCの実践力は、スキルを活かしてキャリアを積み、IT経営の実現にかかわる実務活動で成果を積み上げることである。

■実践力スキル・キャリアフレームワークとは

ITCはIT経営実現という役割を発揮するため、経営とITに通じた知識をベースに、スキルを磨き、IT経営実現の実績における成果を重視している。

ITCの実践力は、広義のスキルと、キャリアで構成される。

ITCの広義のスキルは、「知識」(Knowledge)と、知識を活かした「実践知」(Practical Chi)で構成される。実践知は、狭義のスキル、技能とも呼ばれる「専門知」と、人固有のコンピタンスとも呼ばれている「行動知」と「意識知」で構成される(第Ⅲ章「42 ITC実践力体系の構造」参照)。

知識の獲得は、学習によってもたらされる。

知識だけでは実際に活動できるかどうか分からないため、知識を活かすべく知っていて(知を獲得していて)、初めて活動できる実践知として認められる。

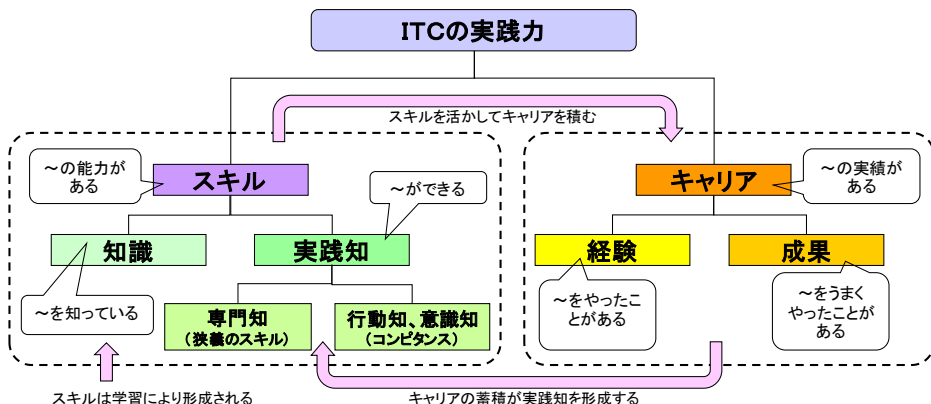
しかし、スキルがあっても、その能力を活かして場(実務活動)を経験しなければ、キャリアを積んだことにはならない。

ITCのキャリア(実績)は、IT経営実現に関わった経験と成果を示す。経験があっても、成果が上げられたかどうかは別である。

キャリアを積み重ねることによって、個人の実践知が形成され、多くのITCの実践知が集積化され汎用化されると、ITC共通の専門知となる。

ITCの実践力は、スキルを活かしてキャリアを積み、IT経営の成果をあげる能力を示す。

— 実践力スキル・キャリアフレームワーク —



■スキルとキャリアの定義

一般的にスキルとは、狭義には技能とされ、広義には知識とそれを活かす能力を含めて説明されることが多い。

ITCの狭義のスキルは、「専門知」と定義しており、知識と実践知を合わせた能力を、ITCの(広義の)「スキル」と定義している。

また、ITC実践力体系でのキャリアは、ITCとしての活動実績を示している。

国の共通キャリア・スキルフレームワークで言うスキルは狭義のスキル、すなわち技能を示し、キャリアはITストラテジスト、プロジェクトマネージャなどの職種を示しており、ITC実践力体系での定義と異なっているので注意が必要である。

ITCは、人材像類型として見た場合、ITC単一の類型である。

■留意点

- ① ITCの実践力には、知識と実践知からなるスキルだけではなく、経験と成果を踏まえたキャリアが含まれる。
- ② スキルとキャリアの相互シナジー関係によって、実践力が向上する。

25 ガイドラインの内容と相互関係

ガイドライン類を広く公開することにより、IT経営の明確化と普及を目指す。

ITCの人財像とITCの活用場面を社会に分かりやすく紹介する「ITCの人財像」、ITC人財が実践に於いて活用できる「ITC実践力ガイドライン」、実践力に基づいてITC人財を育成するメカニズムを解説する「ITC育成ガイドライン」、の3種を提供する。

3種はそれぞれ相互に関係し合っている。

ポイント

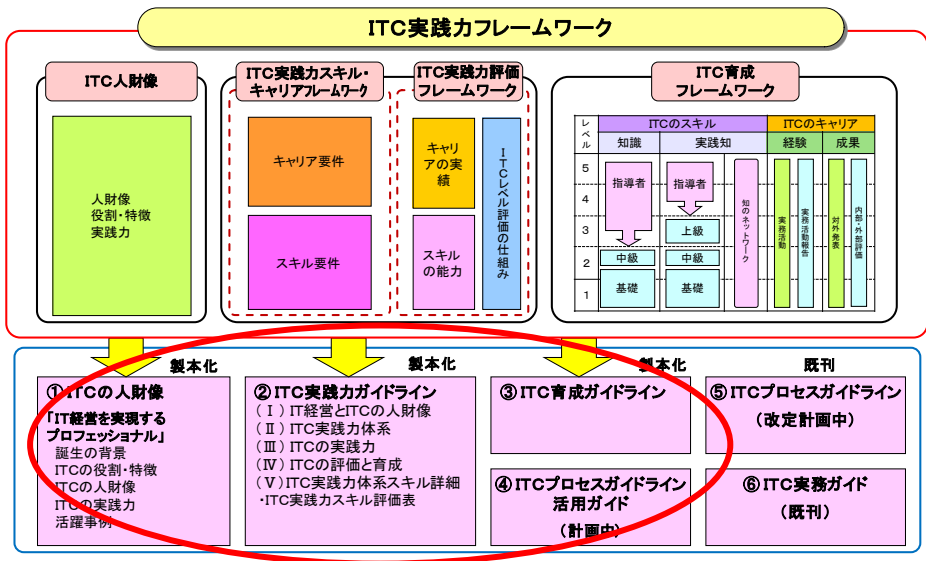
1. IT経営を実践するプロフェッショナルを明確にしている。
2. 理論にこだわらずに、現場における実践力を重視している。
3. ITCの実践力を向上させる指針を提供している。

■全体構成

ガイドラインは「ITCの人財像」の読み物と、2つのガイドラインからなる。

作成物	内容
✓ITCの人財像	◆ITCの人財像、役割、実践力などについて、第三者に理解していただくための読み物
✓ITC実践力ガイドライン	◆ITCの「スキル・知識」の解説と、「実践力」の定義とレベル評価について述べたもの ✓別紙：ITC実践力体系詳細(RPA) ✓別紙：ITC実践力体系とITKの対比
✓ITC育成ガイドライン	◆ITCの実践力をもとに育成のあり方を示したもの ✓別紙：研修コース体系

— ITC実践力体系の関係資料 —



上図「ITC実践力フレームワーク」の下に示してあるように、フレームワークの内容を3つに分類し、製本化したうえで公開する。

■留意点

- ① ITCが実際に活動する場合に、よりどころとなるITC実践力ガイドラインは、ITCの人財像をベースに開発されている。
- ② ITC実践力ガイドラインの内容を学習・実践するために、ITC育成ガイドラインが開発されている。
- ③ ITC実践力体系の整備により、ITCプロセスガイドラインの改定を行う。
- ④ 実践力をより強固にするために、「ITCプロセスガイドライン活用ガイド」を開発する。
- ⑤ 「ITC実務ガイド」は、ITCの知見を集め、ITCとしての業務を進めるうえのポイントをまとめたもので、すでに刊行している。

26 ガイドラインのメリット

ITC実践力ガイドラインは、ITCの複合的な役割に応じて、適用できる普遍的なガイドラインとなっている。

したがって、多様なIT経営のサービスの基本的な考え方が分かる。

具体的な実行基準である新ITCプロセスガイドラインのベースとなる。

ポイント

1. 崇高な理念を理解するためのバイブルとなる。
2. IT経営のプロフェッショナルのコンピタンスを理解できる。
3. 実践力の理論構造と体系が分かる。
4. ITCキャリア開発のベースになる。

■各種、場の行動原則

ITCの活躍の場は、社会経済のあらゆる場面に存在する。

したがって、それぞれの場での役割は変わってくるが、活躍の場の成熟度に基づいてIT経営を達成するという目的は変わらない。

本ガイドラインの基本は、全体最適を目指しているので、あらゆる場面の共有の拠り所となる。

経営者やITCが意思決定するときには、その基本となる前提が存在する。本ガイドラインは、ITCの拠り所となる価値前提(第Ⅲ章「36 客観視点」参照)を意味する。

— ITC実践力ガイドラインのメリット —

ITCにとって

独立系ITC

- ・スキルの自己評価ができる
- ・自己PRができる
- ・他のITCとの連携が容易になる

企業内ITC

- ・他人材(高度IT人材など)との違いが明確にできる
- ・強み・弱みが明確になる
- ・スキル強化のための育成計画が立てられる

経営者にとって

対独立系ITC

- ・ITCがどんな人材が分かる
- ・どう役に立つかが分かる

ITC輩出企業

- ・育成目標が明確にできる
- ・自社の育成体系に組み込み易くなる

協会にとって

- ・育成目標が明確にでき、
的確に研修ロードマップが作成できる
- ・ITC育成体系が確立する

- ・ITCスキルの見える化とHP等での広報ができる
- ・実践力向上のための施策の推進
- ・実践力のあるITCを多数輩出する

■留意点

- ① 本ガイドラインはITCにとって有効な拠り所となるが、完全なものではない。時や場に合わせた読み替えが必要となる。
- ② 実務では、ガイドラインの考え方をベースに具体的に適用する能力が必要である。

27 ITCプロセスガイドラインへの反映

ITCプロセスガイドラインは、再整理した3種の成果物(ITCの人財像、ITC実践力ガイドライン、ITC育成ガイドライン)の趣意を具体的なITCの活動基準にしたものである。

したがって、実践の場で活用される行動理論としてのITCプロセスガイドラインは、実践力ガイドラインによって統制される。

ポイント

1. ITC実践力ガイドラインは、ITCプロセスガイドラインの上位概念、またはベースとなる基本的な考え方を示したものである。
2. 専門知識と3つの実践知を活用した行動基準が、ITCプロセスガイドラインである。

■ITCプロセスガイドラインの意義

ITCプロセスガイドラインはITCの実践力を内在している。

IT経営実現プロセスが、経営戦略から始まる各フェーズの3節「プロセス」の実行能力であることは論をまたないが、今回の実践力体系の真髄と言えるのが、プロセスガイドラインの基本原則を、ITCの行動基準としたことである。すなわち、ITCがある行動に出た時、さまざまな局面に遭遇するが、そのときプロセスさえ知っていればいいかと言えばNoである。では何に基づいて判断するかと言えば、「基本原則」に則って判断し行動しているはずである。これが暗黙知ではなく、専門知として蓄積されていくことが重要である。

すなわち、実践力ガイドラインに統制されて、現場で従う具体的な行動基準がITCプロセスガイドラインである。

■ITCプロセスガイドラインの改定

従来のITCプロセスガイドラインは、経営戦略から始まる5つのフェーズ(IT経営実現プロセス)を一気通貫で整合性をもって解説していた。

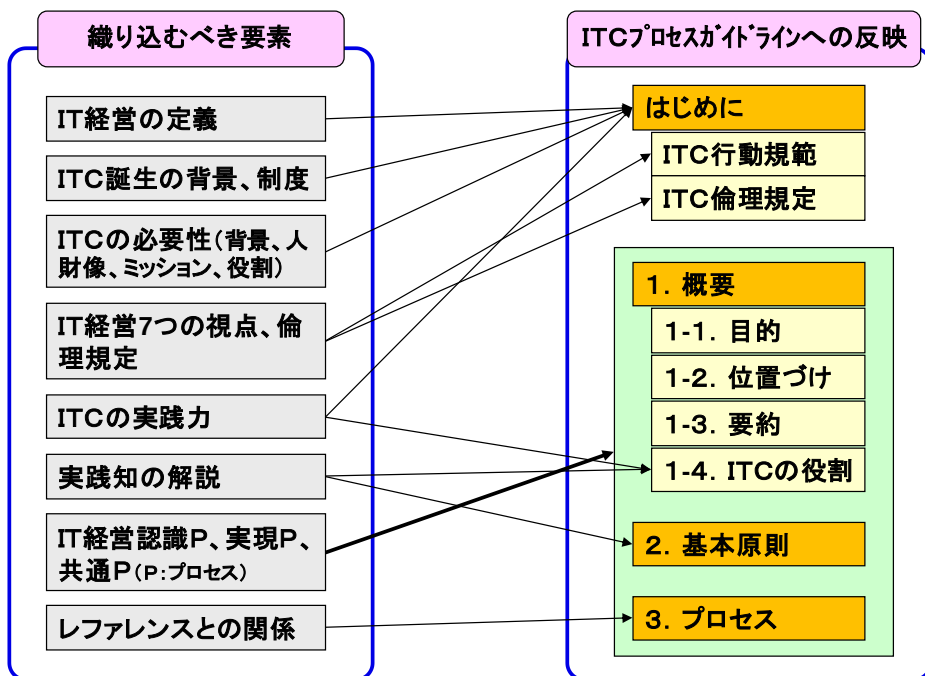
ITCの人材像・スキル体系再整理の結果、

- ① IT経営の定義、IT経営の成熟度の定義を行った。
- ② ITCの人材像、役割を明確にした。

- ③ 経営戦略～ITサービス活用までの5フェーズを、「IT経営実現プロセス」と命名した。
- ④ 「IT経営認識プロセス」を追加した。
- ⑤ 基本原則を、IT経営7つの視点から統合整理し、ITCの行動規範とした。
- ⑥ ITCコンテンツやレファレンスは、そのものの知識ではなくその活用がITCの実践力として、スキル要素に埋め込んだ。

これらのことから、ITCプロセスガイドラインを見直し、2011年度までに改定することにした。

— 新ITCプロセスガイドラインとの関係 —



■留意点

- ① 新ITCプロセスガイドラインは、「IT経営プロセスガイドライン」と改称することを検討している。これは、ITC固有の能力を示したガイドラインではなく、IT経営を進める上で参照すべき基準を示したガイドラインであることを、世の中に周知したいという考えに基づいている。
- ② 内容の構成は、従来のITCプロセスガイドラインと変わらないが、上記以外の改善点を加えた改定となる。

28 IT経営認識プロセスの組み込み

IT経営の実現には、経営者、ユーザー企業が経営改革には「IT経営が必要」ということの重要性を認識することが前提となる。このプロセスを「IT経営認識プロセス」と命名し、従来の経営戦略策定からITサービス活用までのプロセスを、「IT経営実現プロセス」と命名した。

今回の再整理にあたり、この意思決定プロセスを実行できる能力も、重要なITCのスキルとして組み込むことにした。

ポイント

1. IT経営実現には、IT経営の重要性を認識することが前提となる。
2. この経営判断プロセスを、「IT経営認識プロセス」と命名する。
3. 従来のITCプロセスは、「IT経営実現プロセス」と命名する。
4. 「IT経営認識プロセス」と、「IT経営実現プロセス」および「IT経営共通プロセス」とを合わせて、「IT経営プロセス」と命名する。
5. IT経営の認識もITCのスキル要素である。

■IT経営の実現にはIT経営への認識が前提である

従来からの「ITCプロセス」は、IT経営の戦略策定から始まっているが、実際にはIT経営を行わねばならないという経営判断があって以降のプロセスを指していた。

しかしながら、多くの経営者は環境が変化しているにもかかわらず、経営改革の必要性が認識できていないことに根本的な問題が潜んでいることは、この10年間のITCの体験から学んできたところである。

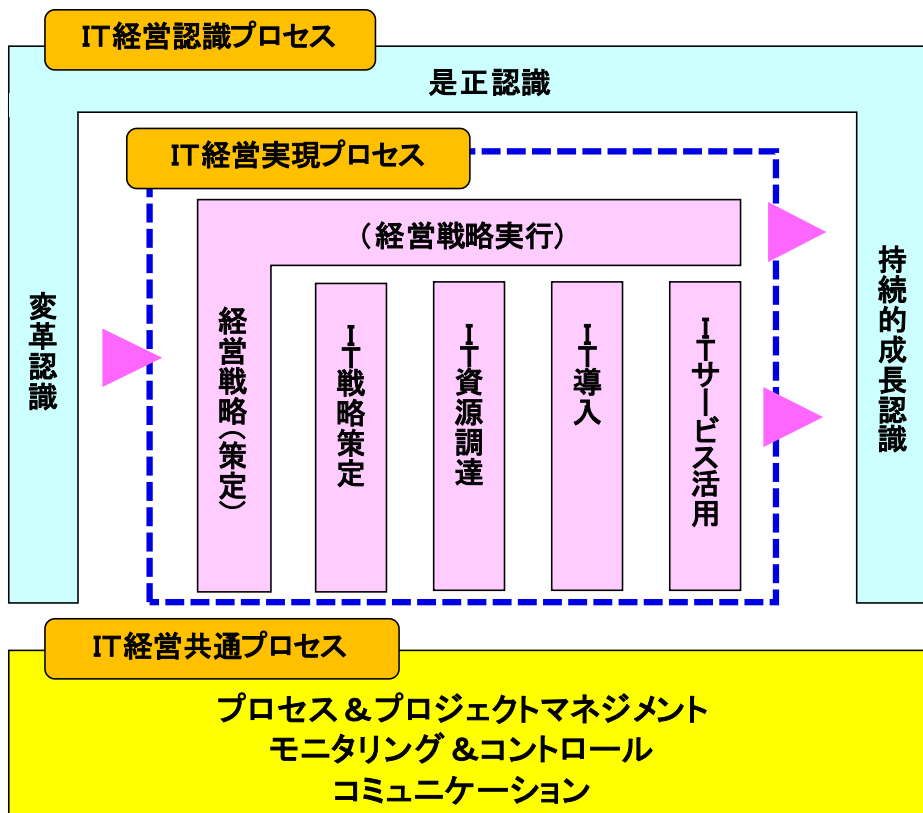
今回の再整理において、このIT経営の重要性に気づき、本質を理解し、解決策の企画を行い、IT経営推進を決断するプロセスについても、IT経営を実現するための前提条件であり、このプロセスを経営者がたどれるように整理を行った。

また、IT経営実現プロジェクトが動き始めてからは、当該プロジェクトのモニタリング & コントロールだけでなく、環境変化と経営全体を見て、新たな業務改善の認識と「是正」や、プロジェクト後の「持続的成長」への認識も重要となってくる。

そこで、これらプロセスを「IT経営認識プロセス」と命名し、その認識プロセスを定義するとともにITCとして必要となるスキルも整理した。

今後は、IT経営プロセスは、IT経営認識プロセスと、IT経営実現プロセス、およびこれらを有効に進めるための「IT経営共通プロセス」の3プロセスで構成することにした。

— 新しいIT経営プロセスの抽象化 —



■ 知識と認識の違い

知識と認識には違いがある。

認識とは、物事を見極め、本質を理解して、正しく判断することである。

知識が静的(スタティック)であることに対し、認識は動的(ダイナミック)な一連の行動を示す。

29 IT経営認識プロセス(自立型・支援型)

独立系ITCやベンダー系ITCが、企業に営業活動を行う行為は、経営者、およびユーザー企業に、IT経営の認識をしてもらうことに他ならない。

そこで、IT経営認識プロセスを、自らの企業が認識を行う「自立型」と、外部から認識を誘発や支援する「支援型」に分けて、業務プロセスとして両方の平仄が合うように整理した。

ポイント

1. 本来IT経営の認識は、経営者などユーザー企業に必要な行動で、自立型の認識と命名する。
2. 外部のITCは、経営者などユーザー企業のIT経営への認識を支援する立場にあり、支援型の認識と命名する。
3. 支援型の行動は、顧客への営業行為そのものである。

■認識プロセスには自立型と支援型がある

IT経営の認識プロセスは、本来、企業の経営者や経営企画部門、CIO等ユーザー企業が認識すべきプロセスである。

一方、独立系ITCやベンダー系ITCにあっては、外部環境の変化やユーザー企業の問題点などに対する気づきのない企業に対し、IT経営の必要性を認めてもらい、自分や自社のビジネスに結びつけられることが実践力の一つである。

これは、一般的には営業行為であり、今回の整理は、ITCの営業力まで実践力の要素としたものである。

自立型プロセスと支援型プロセスは、互いのプロセスが、表裏一体である。

■ITCプロセスガイドラインへの組み込み方

新ITCプロセスガイドラインには、このIT経営認識プロセスを組み込むが、IT経営実現プロセスがユーザー企業の行うべきプロセスの記述であることに合わせ、自立型を記載し、支援型は、ITCの役割として記載することになる。

— IT経営認識プロセス(自立型) —

プロセス		変革認識						是正認識	持続的成長認識	
活動/ スキル		IT経営の気づき		本質の理解		解決策の企画・提案		IT経営推進の判断	新たな認識	
		企画部門の気づき	経営者の気づき	課題の抽出	仮説立案	企画	提案		経営改革途中	経営改革後
活動 項目	企画部門	- 環境変化の認識 - 業界動向 - 経営、IT動向 - 競合他社動向 - 成功事例 - 失敗事例 - IT経営情報 - ベストプラクティス情報 - IT経営の成功事例、失敗事例 (システム導入、コンサル実績など) - IT経営改善 - ITコーディネータ情報 (コーディネータの意識、コンセンサスなど) - 自社の問題認識 - 内外環境変化と自社のギャップ - 現場の問題 - 将来の問題	- 経営者への提言機会を持つ - 一経営者への説明 - 一IT経営セミナーへの参加 - 要綱 - 一IT経営診断ツール等の紹介 - 一IT経営成熟度診断、内部診断事例、セキュリティ診断等の紹介 - 一ITコーディネータとの出会い - 一進捗者の選出 - 一ITコーディネータからの説明	- 経営者から、企業理念、ビジョン、ミッションを引き出す - 経営者の課題を引出す(経営者の視点) - 一課題抽出 - 一課題(金銭的) - 現場の問題 - 一課題を抽出 - 一現場でのインタビュー - 経営者の気づいていない課題を引出す - 一(例)ベストプラクティスとのベンチマーク - 経営者のやる気や認識 - 一意識調査の実施 - 一調査結果の整理 - 一自社能力の認識 - 一自社成長への意識を与える	- 課題のカテゴリ化 - 一課題を抽出 - 一経営者が気づいていない課題も抽出 - 一経営者の課題を抽出 - 一課題条件、制約条件、取組みの要件把握 - 一優先順位付け - 一問題を解決できることを理解する - 一問題が自社にあることを理解する - 一事例などで自社に解決能力のあることを理解する	- 提案シナリオの立案 - 一幅広い仮説を立てた提案 - 一狭い仮説を立てた提案 - 一新たな提案を入れる - 一新たな提案を入れる - 一スケジュール - 一制度 - 一成果物 - 一費用等	- IT経営改革実施の判断 - 一判断の条件(スケジュール、体制、成果物、費用等)確定	- 新たな自社認識への対応 - 新たな環境変化への対応 - 新たな改善提案	- 成果に対する認識 - 一時間、環境変化によるスローダウン - 社内外への成果の広報 - 一社内広報 - 一プレスリリース - 一コンクール参加 - 新たな改善提案	
	経営者	- 一IT経営改革の必要性を理解する - 一企画部門から説明を受ける - 一IT経営セミナーへの参加 - 一ITCから説明を受ける	本質的な課題を理解する	CSFを認識する	- 第1次提案を受ける - 一Go/NoGoの判断	- 第2次提案を受ける - 一Go/NoGoの判断	- IT経営改革実施の判断 - 一最終改革の決定 - 一ITシステムの活用 - 一外部資源の活用 - 一経営資源の投入(人、モノ、金)	- 改革途中の評価を行う - 改善の施策	- 最終成果の評価を行う - 一達成感 - 一成果への認識 - 一新たな課題への対応 - 一新たな改革の実施指示	
	外部ITC	- 経営者との認識 - 一自己PR - 一制度活用	- 経営者の気づいていない課題を引出す - 一診断ツールの活用(1回目) - 一事例活用 - 一成功体験・失敗体験の活用	- 解決策の仮説立案 - 一診断ツールの活用(2回目)	- 提案シナリオの抽出 - 一診断ツールの活用(第3回目)	- 提案シナリオの決定 - 一ラフな提案の見直し - 一診断ツール(第3回目、解決策の提案)				
ユーザー企業の 成果物	- 内外環境動向 - IT経営情報	経営者への説明資料	- 自社プロフィール - 課題の整理リスト - 診断ツールの成果物(1回目) - 他社事例	- 仮説立案結果 - 診断ツールの成果物(2回目 = CSFの抽出)	- 第1次提案書 - 診断ツールの成果物(3回目 = 解決策の提示)	最終提案書	社内承認書	追加改善提案書	新規改革提案書	
必要な実践知	- 環境認識力 - 情報収集力 - 知見整理力	- プレゼンテーション力 - 人的ネットワーク活用	- 経営者・現場の立場理解力 - ニーズ収集力 - 現状把握力、課題抽出力 - ファシリテーション力	- ファシリテーション力 - 仮説提案力	- 仮説提案力 - 見解・判断力	- 仮説提案力 - プレゼンテーション力	- 経営者の立場理解力 - 契約力	- 環境認識力 - 情報収集力、知見整理力 - 経営者・現場の立場理解力	- 環境認識力 - 情報収集力、知見整理力 - 経営者・現場の立場理解力 - SPDの実行力	
ITCコンテンツ	- IT経営研修教材、IT経営のススメ、IT経営の認識度 - IT経営チェックシート - IT経営診断ツール - ITコーディネータ説明資料		- ヒアリングシート - PGLダイジェスト版 - IT経営成熟度診断ツール - 集客促進書 - ITC事例集	IT経営成熟度診断ツール	IT経営成熟度診断ツール		ITC業務契約書見本		ITC業務契約書見本(簡易版)	
レファレンス			- IT経営ポータル - セキュリティポータル - 情報システムの信頼性ポータル		- IT投資規制 - 各種補助金 - 金融機関融資制度		MEET情報システムモデル契約書			

— IT経営認識プロセス(支援型) —

プロセス 活動 スキル		変革認識						是正認識	継続的成長認識	
		顧客開拓		コンタクト		提案		契約	フォローアップ	
									経営改革途中	経営改革後
事前調査		見込み顧客の絞り込み (集団を対象)	ファーストコンタクト (個別企業が対象)	セカンドコンタクト	提案(1)	提案(2)				
活動 項目	ITC	- マーケティング - 集客計画 - セミナー実施先 - 顧客情報から課題の立案 - 個別企業情報収集 - 企業の問題 - 過去の失敗(システム導入、コンサル実施など) - チャネル作り - セミナー企画 - コミュニティ企画 - 紹介者を得る - 他の成功経営者 - 他の成功ITC - 公的機関 - 著名人 - 相手先に求むる能力をもつ(自分の売場を持つ) - 営業の執筆 - 公的機関への登録	- 見込み顧客を集める - セミナー実施 - コミュニティ形成 - 経営者研修などの演習から個別企業の問題点を抽出する - セミナー後のアンケートなどで顧客を絞り込む - 個別訪問する - 前回の活用 - IT経営診断ツール等の紹介 - 自己PR	- 経営者から企業課題、ビジネスチャンスなどを1冊出す - 経営者の課題を抽出する(課題の可視化) - 課題抽出 - 顧客(企業別) - 現場の問題 - 現場を見る - 現場でのインタビュー - 経営者の気づいていない問題を引き出す(お土産の提示) - 診断ツールの活用(1項目) - ベストプラクティスとのペッチマーク	- 問題のカテゴリー化 - 問題化し本質課題の抽出 - 経営者が気づいていない課題も抽出 - 解決策の仮説立案 - 前提条件、制約条件、取組みの条件を整理 - 優先順位付け - ツールの活用(2項目) - 顧客の問題を解決できることを示す - 事例などで能力のあることを示す - 具体的な資料の持参	- 提案シナリオの絞り込み - 診断ツール(第2項目、CSFの抽出) - 提案シナリオの立案 - 幅広い仮説を立てた提案(優先順位を明確) - 数になる提案を入れる - うづな提案をする - スケジュール - 体制 - 成果物 - 費用等	- 提案シナリオの決定 - うづな提案の見直し - 相手方から引き出した課題を整理、確認する(へですよね) - 診断ツール(第3項目、解決策の選択) - 最終提案書の作成 - 解決策を整理する - 成果物の提示(成果物がない場合、実現できるものを示す) - 結果の提示 - 提案書の提示	- 契約の基本事項の立案 - 条件設定 - 顧客との交渉、合意 - スタイル - 顧客資料の返却 - 顧客事項	- 新たな環境変化への対応 - 新たな問題を開きだす - 新たな改善提案 - 情報提供 - 他社情報 - 業界情報	- 新たな環境変化への対応 - 成果の確認 - 一時間、環境変化によるスロウダウン - 新たな問題を開きだす - 新たな改善提案 - 定常メンテナンス - 一層関係性の締結 - 成果の広報 - コンクール参加 - プレスリリース - 協会機関幹部会議 - 他の人への紹介 - バリエーション作り - ツアー - セミナー - 同窓会
	経営者	紹介(人、DM)を受ける	- IT経営改革の必要性を理解する - IT経営者としての参加 - ITC活用の意思決定をする	本質的な課題を整理する	CSFを認識する	- 第1次提案を受ける - Go/NoGoの判断	- 第2次提案を受ける - Go/NoGoの判断	- IT経営改革実施の判断 - 最終改善の決定 - ITシステムの活用 - 外部資源の活用 - 経営資源の投入	- 改革途中の評価を行う - 改善の指示	- 最終成果の評価を行う - 達成度合 - 成果への評価 - 新たな課題への対応 - 新たな改革の実施指示
	企業部門	紹介(人、DM)を受ける	- IT経営改革の必要性を理解する - IT経営者としての参加 - ITC活用の意思決定をする	- 経営者とITCへの情報提供および課題解決 - 社内へのIT経営診断の周知、能力向上 - 事例などで自社に解決能力のあることを理解する	- 問題を解決できることを理解する - 問題が自社にあることを理解する - 事例などで自社に解決能力のあることを理解する	- ITCへの情報提供 - 経営者への判断材料の提供 人、モノ、金(経費費用)	- ITCへの情報提供 - 経営者への判断材料の提供	- 経営者への判断材料の提供 - 契約内容の確認 - IT経営改革への準備		
ユーザーの成果物		- 内外環境理解 - IT経営情報 - 顧客リスト - 業内状況		- 他社事例 - 自己経験書 - 企業プロフィール - 課題の整理リスト - 診断ツールの成果物(1項目)	- 仮説立案結果 - 診断ツールの成果物(2項目 = CSFの抽出)	- 第1次提案書 - 診断ツールの成果物(3項目 = 解決策の提示)	最終提案書	契約書(付: 顧客仕様書)		新規改革提案書
必要な実践知識		- 環境理解力 - 情報収集力 - 知見整理力 - 自己研鑽力	- プレゼンテーション力 - 人前ネットワーク活用力 - ファシリテーション力 - 顧客理解力 - 経営状況 - 企業風土 - 経営者のタイプ	- 傾聴力 - 経営者・現場の立場理解力 - ニーズ把握力 - 現状把握力、課題抽出力 - プレゼンテーション力 - ファシリテーション力 - 相談にのれる能力	- ツール活用能力 - ファシリテーション力 - 仮説構築力	- 仮説構築力 - 見解・判断力 - ツール活用能力	- 仮説構築力 - プレゼンテーション力	- 経営者の立場理解力 - 契約力	- 現場理解力 - 情報収集力、知見整理力 - 経営者・現場の立場理解力 - 顧客に傾聴される	- 環境理解力 - 情報収集力、知見整理力 - 経営者・現場の立場・理解力 - SPDL実行力 - 顧客を引き止める - 顧客を引き止める
ITCコンテンツ			- IT経営研修教材 - IT経営のスキル - IT経営成熟度診断ツール - IT経営チェックシート	- ヒアリングシート - PGLダイジェスト版 - IT経営成熟度診断ツール - 業務経路書 - ITC事例集		- IT投資賛成 - 各種補助金 - 金融機関関係者		ITC業務契約書		ITC業務契約書
レファレンス				IT経営ポータル、セキュリティポータル、情報システムの信頼性ポータル				METI情報システムモデル契約書		

コーヒーブレイク



(参考) 高度IT人材との比較

ここでは、ITCの役割とITC制度の特徴から、国の高度IT人材のうち、情報処理試験のITストラテジストとの対比を行った。

ITストラテジストは、経営の要請(要求)に応える情報処理技術者として位置づけられていることや、ITSSがITベンダー、UISSがユーザー企業のIS部門での人材スキル標準と明確にうたっていることなどから、本来ITを活用して経営改革を行うべきユーザー人材を意識していない。

このことが、ITC制度を作る必要性の根源であったわけで、今回の再整理で役割、位置づけがより明確になった。

— 高度IT人材との比較 —

比較の視点	ITC	高度IT人材 (情報処理技術者)
(1) ミッション	✓ IT経営の実現 (経営戦略と整合のとれたIT投資)	✓ 経営の要請(要求)に応える
(2) 立場	✓ 利害関係者(含む顧客)の視点 ✓ 経営者の立場 ✓ ITを活用する立場	✓ 情報処理技術者の立場 ✓ ITを開発・提供する立場
(3) 対応範囲	✓ 経営戦略～ITサービス活用まで ✓ 経営戦略策定・実行支援も入る	✓ 事業戦略以降 ✓ 経営戦略は含まれない
(4) 知的アセット	✓ ITCプロセスガイドラインというIT経営の 行動基準としての共通言語がある ✓ ITC実践力体系(BPA)	✓ BOK(知識体系) ✓ SLCP(共通フレーム)
(5) スキルアップの メカニズム	✓ 資格更新制(1年毎): ポイント制 ✓ 継続研修/学習の仕組み ✓ 知の(共有)ネットワーク	✓ 情報処理試験(一過性) ✓ プロフェッショナルコミュニティ (一部)
(6) 人材供給源	✓ 経営系、IT系専門人材がともに入ってこ られる間口の広さ	✓ IT分野の専門家

(Ⅲ)

ITCの実践力

30 ITCの実践力を決定づける視点

ここでは、ITCの人材像、実践力体系を設定するにあたって、ITCのコンピタンスを決定付ける要素について説明する。

具体的には、IT経営を推進するにあたり、ITCが具備しておくべき視点について整理し、行動規範とした。

さらに、ITCの実践力とは何かを議論し、実践力体系として新たに設定した意識知、行動知、専門知について説明する。

ITCの実践力を決定する視点は、(1)環境、顧客に対する認識をどう持つべきか、(2)支援をする企業の何を主眼に改革を進めるべきか、(3)ITCとしての基本的な態度、といった要素を主軸とした7つの視点から構成している。

ITCの活動において、これらの視点を念頭に置きながら改革を進めていただきたい。

ポイント

1. 環境変化に応じた、顧客価値を提言できる。
2. 企業の戦略との整合、企業の成熟度に合ったIT活用、競争力のあるプロセスの構築ができる。
3. 客観的な判断基準を持ち、実践知が活用できる。

■環境変化に応じた、顧客価値の提言

昨今の先の読みにくい経営環境の中、環境変化に適切に対応し、企業の進むべき方向を指し、顧客の信頼を得て、顧客とともに協創していく姿勢が重要である。[社会視点、顧客視点]

■戦略と成熟度に合った経営プロセスの構築

IT経営を進めるにあたり、企業の経営戦略との整合性の確保が重要である。ビジョンを達成するための戦略と整合をとったIT活用をはかり、企業経営のレベルからみて最適な業務改革とIT活用を推進することが重要である。さらに、改革

されたビジネスプロセスはより競争力のあるものである必要性がある。[戦略視点、成熟度視点、プロセス視点]

■客観的な判断基準に基づいた実践知の活用

ITの導入と選択に際しては、客観的な判断基準を持って導入・選択のアドバイスをする。また、IT「経営」の実施段階では、経験に裏打ちされた実践知を駆使して、顧客の目標達成を支援していくことが重要である。[客観視点、実現視点]

— ITC実践力を決定づける7視点 —

良い経営を行う7つの視点が網羅されていること

ITCの行動規範となる

1. 【社会視点】 環境変化に対応しあるべき姿を明確にして社会価値を創造できる。
2. 【顧客視点】 顧客からの信頼を得て顧客価値を提供できる。
3. 【戦略視点】 ビジョンを達成する最適な戦略と整合あるIT化ができる。
4. 【成熟度視点】 企業経営のレベルから見て適切な業務改革とIT活用ができる。
5. 【プロセス視点】 競争力のある最適なビジネスプロセスを構築できる。
6. 【客観視点】 価値前提に基づいた客観的な判断基準を持つことができる。
7. 【実現視点】 知識だけでなく実践から得られた知を活用し、目標を達成できる。

■留意点

- ① 7つの視点は、ITCが準拠すべき諸基準の前提となる行動規範である。
- ② 7つの視点は、全てをカバーするものではないので、ITCそれぞれの経験をもとに補足すべきである。
- ③ 顧客である経営者や関係者との共有すべき基本的な行動規範である。
- ④ 各7つの視点については、次項以降で詳細を解説する。

31 【社会視点】

社会視点とは、「環境変化に対応しあるべき姿を明確にして社会価値を創造できる」ことである。

ITCが企業の支援を行う際に最も留意すべき事項は、企業の社会的責任・使命に対する認識である。企業のIT経営がもたらす価値が、顧客、株主、取引先、地域社会等に対して利便や、利益を提供するためには、内外のステイクホルダーのニーズや、課題を確認し、的確にそれらを反映した改革を進めていく必要がある。

そのためには、ステイクホルダーのニーズを把握し、あるいは、ステイクホルダーを巻き込んで、どうすれば彼らに利便を提供できるか、さらに、世の中に認められるIT営の仕組みにしていくなめにはどうすべきかを真剣に考える必要がある。

ポイント

1. 環境変化に対応している。
2. 社会に認められるIT経営になっている。
3. すべての利害関係者を含んでいる。
4. それによって、行政、地域社会、顧客、取引先、アウトソーサー、株主、経営者、従業員等の知を結集することができる。

■環境変化への対応

昨今の企業経営では、過去の延長線上に解を求めることが難しくなっている。企業を取り巻く変化要因を分析し、その変化や、変化の兆候をとらえることが肝要である。さらに、企業内外部のリソースをうまく活用し、社会に認められるIT経営を進める。また、企業の改革に向けて避けて通れない要因については、手を打つ。

■社会に認められるIT経営

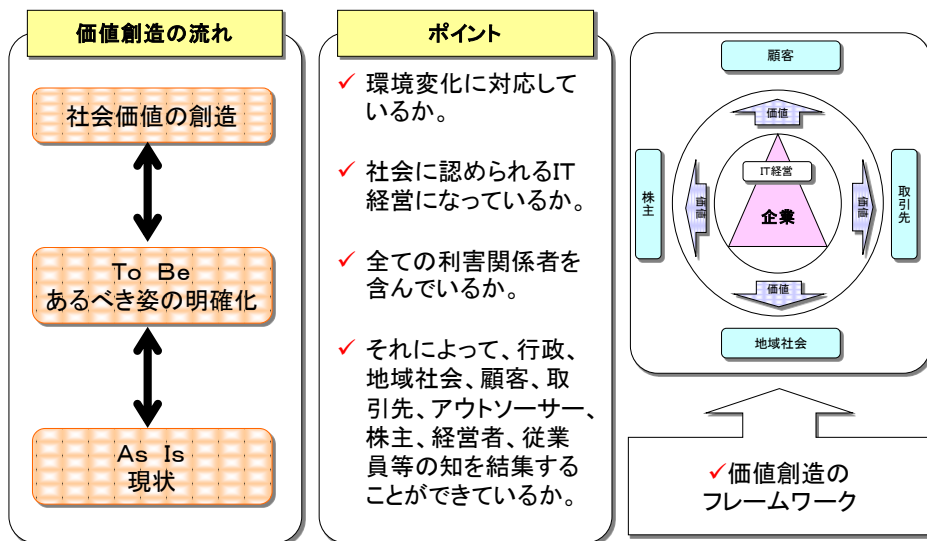
現在は、社会的責任が重要視され、企業経営は社会から信頼されるもので

なければならない。IT経営がもたらす成果が自社や顧客のみならず、ステイクホルダーにとっても便益を享受できるものでなければならない。

■ステイクホルダーの知の結集

ステイクホルダーから認められるIT経営を実践するためには、ステイクホルダーを巻き込み、IT経営のあるべき姿をイメージしながら、価値創造をしていく必要がある。

一 環境変化に対応したあるべき姿を明確にして社会価値を創造できる



■留意点

- ① 社会の要請に広く応えられるように、ITが高度に進化している。
- ② 現在はITの進化の成果を取り入れる経営が競争力向上のために必須となっている。
- ③ 情報の漏洩、情報格差等の情報の脆弱性への適切な対処が必要である。

32 【顧客視点】

顧客視点とは、「顧客からの信頼を得て顧客価値を提供できる」ことである。

ITCが企業を支援する際に重要なことは、顧客の経営者をはじめとした企業の各層の人々との信頼関係の構築である。顧客との適度な信頼関係が構築できていないと、顧客の真の課題やニーズが把握できない。顧客の各層のニーズや課題を充分把握して対策を講じ、IT経営の成果を上げていかなければならない。その結果、顧客の業務価値が向上する。

さらに、顧客満足を向上させるために経営資源や外部リソースなどを有効に活用し、経営全体の効率や価値を向上していくことが肝要である。

ポイント

1. ITCは、対象とする顧客が望んでいる価値を、IT経営によって実現させる。
2. 顧客の業務価値を向上させる。
3. さらに経営全体の価値を向上させる(ヒト、モノ、カネ、情報、知、組織、企業間連携など)。

■顧客の望んでいる価値のIT経営による実現

ITCが対象とする顧客はそれぞれの業態で、企業戦略を掲げ、ビジネスに邁進している。ITCは、経営者と連携し、経営者の思いを充分把握し、その企業の体力にあった業務プロセスの構築とそれを支えるITの導入により、経営価値が一層向上するようにサポートしていく必要がある。

■顧客の業務価値の向上

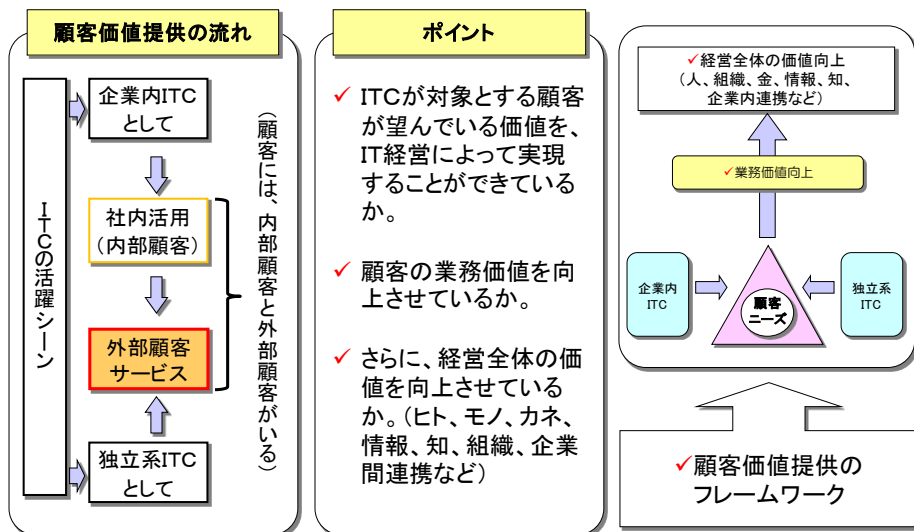
ITCに共通して言えることであるが、IT導入の前にまず、業務の効率化(無駄な仕事の廃止、仕事の整流化、仕事の統合など)が必要である。最終顧客への価値提供を最大の目的にした業務の効率化により、業務の質、スピード、提供

するサービスなどの価値が向上し、結果的に支援顧客への価値提供につながる。

■経営価値の向上

経営価値をより一層向上させるためには、企業の経営資源としての人的リソース、組織フォーメーション、財務、情報活用、他企業との連携など総合的な視野で改革に取り組んでいく必要がある。

— 顧客からの信頼を得て顧客価値を提供できる —



■留意点

- ① 顧客とは、支援顧客だけではなく、広く企業内の顧客(前・後工程、支援部門から見た機関部門、経営者、従業員等)やその他の外部の顧客(顧客の顧客、取引先、仕入先、協力会社、行政、金融機関等)を含んだ概念である。
- ② 顧客の意見が全て正しいのではなく、場合によっては利害の調整も必要であり、ITCとして正しいと思うことを主張し、協力していくことが要請されている。

33 【戦略視点】

戦略視点とは、「ビジョンを達成する最適な戦略と整合あるIT化ができる」ことである。

適切なIT経営は経営戦略とIT戦略が整合している必要がある。従って、経営戦略の適切性は非常に重要である。そもそも、策定された戦略が企業の社会的存在意義を無視していたり、顧客視点が欠如した内向きの戦略であったり、社内に限定された経営資源を前提に立案されていてはいけなない。また、IT化戦略も自社のIT活用の成熟度を考慮しないで策定されても意味がない。

ポイント

1. 「社会視点」と「顧客視点」を実現する戦略を策定する。
2. 社内経営資源にかかわらず、社外の資源も有効に活用した戦略を策定する。
3. 「成熟度視点」を考慮して、最適な戦略に整合したIT化戦略を策定する。

■「社会視点」と「顧客視点」を実現する戦略を策定

企業がIT化を進めるにあたり、経営戦略との整合を意識しながら進めることが必要である。とりわけ経営戦略の中の社会視点、即ち、企業の社会的責任、使命をどう実現していくかが大事である。企業は、競争の激化、収益構造の悪化などの厳しい環境におかれている。意識が高まっている環境保全や健康志向などの社会的責任が要請されており、自社の利益のみを求めるような経営スタイルは容認されない。

また、顧客に対してどのような便益を提供していくかという視点も忘れてはならない。

IT経営を進めるにあたり、社会視点と顧客視点を意識した戦略の立案が必要である。

■社内外の経営資源を活用した戦略の策定

これからの経営は、自社に閉じた自己完結型の経営には限界がある。自社

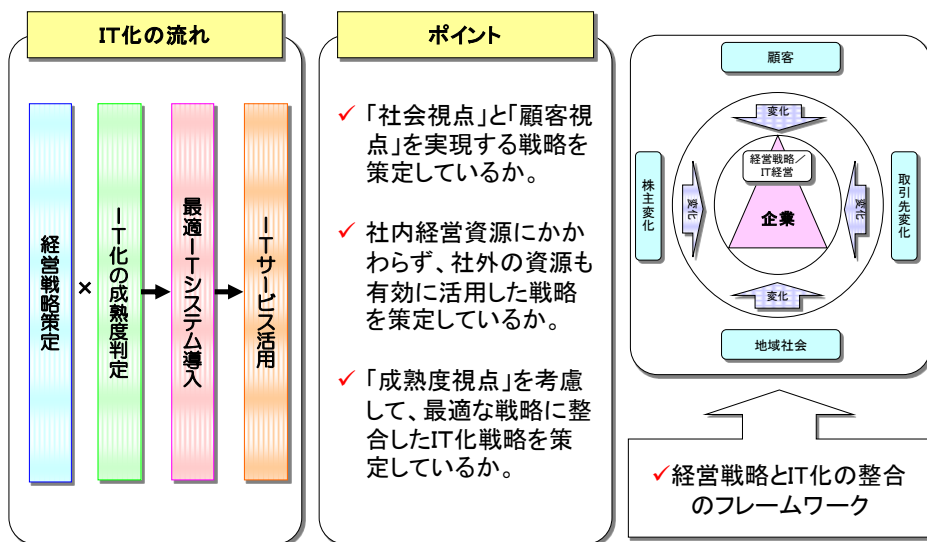
のコアとなるサービスや技術分野に経営資源を集中し、自社にとって他の経営資源で代替できる領域は、外部のリソースを積極的に活用するといった選択と集中の考え方で臨むことが肝要である。

そのためには、企業の経営者は常にオープンマインドで、他社との良好な関係の維持と共存共栄の関係構築に努めるようにしていく必要がある。

■ 「成熟度視点」を考慮し戦略に整合したIT化戦略の策定

企業を形成するヒト(経営者、マネジメント層、オペレーショナル層)、組織、仕組みなどに加え、企業理念、これまで築き上げてきた風土などによって組織の成熟度は多様である。したがって、いかに先進的な戦略を策定しても、組織や、IT活用の成熟度に合わせた展開でなければ意味がない。

— ビジョンを達成する最適な戦略と整合あるIT化ができる —



■ 留意点 (Points to Note)

- ① 自社の限られた経営資源にとらわれず、利害関係者の協力等も視野に入れる。
- ② 戦略と実行との乖離に気をつけないといけない。
- ③ 戦略の変更は業務プロセスに大きな変更を与える。

34 【成熟度視点】

成熟度視点とは、「企業経営のレベルから見て適切な業務改革とIT活用ができる」ことである。

いかに素晴らしいIT経営の仕組みや、ITシステムであっても、企業経営のレベルからみて、整合性がとれていなかったり、従業員のITリテラシーの成熟度と大幅に乖離しては意味がない。したがって経営やITの成熟度をよく見極めたIT導入や活用が肝要である。

さらに、現状の経営やIT活用の成熟度を的確に評価し、自社の強みや、弱点を把握し、次のステージにレベルアップするための継続的な改善が必要となる。

ポイント

1. 経営とITの成熟度に合わせた最適なITが導入・活用されている。
2. 経営と業務の有効性、効率性が担保されている。
3. IT化に合わせたITリテラシーの成熟度向上を図っている。

■経営とITの成熟度に合わせた最適なITの導入・活用

企業の経営戦略、情報投資の考え方、組織構成員のスキル、ITリテラシ(情報の読み書き能力)などによりその成熟度には違いがある。

顧客を満足させつつ、経営戦略を達成するための手段としてITへの戦略的な投資がされる。ITへの投資の主要な目的は経営や業務運用の効果的、効率的な運営にある。企業にとって、コアな業務と他のリソースで代替できる業務の見極めを行い、経営とITの成熟度を考慮した上でIT化を進めることが必要である。

■経営と業務の有効性・効率性の担保

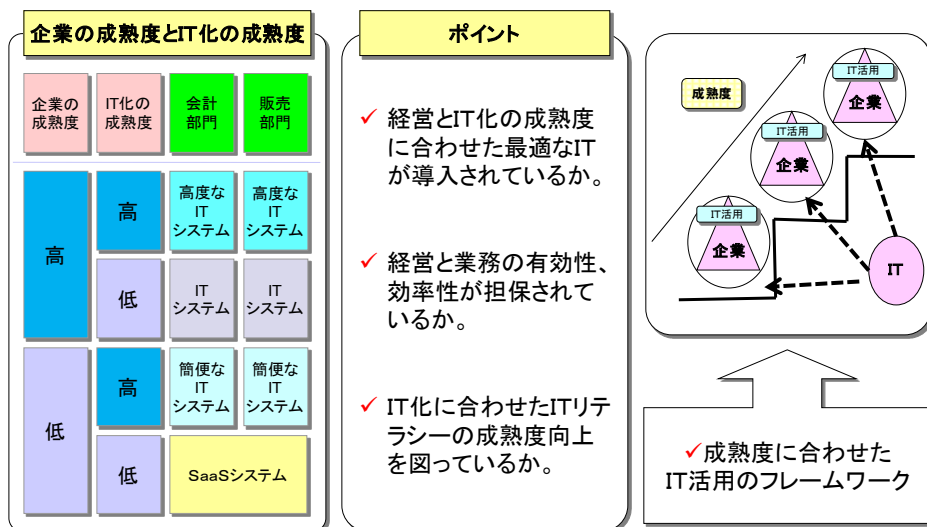
経営と業務の有効性を考える際に、何をもって評価するかがポイントである。有効性、効率性を評価するKPI(プロセス成果)とKGI(最終成果)を設定し、モニタリングする仕組みを組み込んでおくことが必要になる。それによって、IT経営の成熟度の現状値と目標値が明確になり、経営と業務の有効性、効率性が

担保されるようになる。

■IT化に合わせたITリテラシーの成熟度向上

IT環境の成熟度が高くても、それを利用する経営者や従業員、取引先などのITリテラシーが低いままでは、ITサービス活用の成熟度が上がったことにはならない。IT導入には、並行してITリテラシー向上のための指導や教育が必要である。

— 企業経営のレベルから見て適切なIT活用ができる —



■留意点

- ① 成熟度と合わせたIT経営の戦略策定と実行がなされなければならない。
- ② 成熟度を向上させるための方策や教育研修などを考慮する。
- ③ 適切なIT化によって、経営の成熟度が向上する。
- ④ 自社だけでなく、取引先を含んだ業界全体の活用や、グローバルな活用が必要となってきた。

35 【プロセス視点】

プロセス視点とは、「競争力のある最適なビジネスプロセスを構築できる」ことである。

経営戦略を実行し、IT経営を実践するためには、それに相応しいビジネスプロセスが構築されていなければならない。そのためにはITCプロセスガイドラインや、成功企業のビジネスモデルを参考にし、プロセスベンチマークを実施して、自社にとって最適なビジネスプロセスを構築する必要がある。

最も重要なことは、企業の経営戦略、組織風土、従業員のスキルなどを勘案し、顧客価値創造を目指す従業員重視のプロセスを編成しなければならない。

ポイント

1. 経営戦略を実行する最適な業務プロセスを構築できる。
2. QCT&S(品質・コスト・時間&サービス)の視点から全プロセスの最適化を図る。
3. ベストプラクティスをうまく活用する。

■経営戦略を実行する最適な業務プロセスの構築

経営戦略、経営目標を達成するためには、経営資源の無駄な使い方は許されない。目標に向かって、シンプルで経営価値を訴求できるプロセスを構築していく必要がある。最も重視する経営価値に着目して、例えば、スピード重視ということであれば、徹底的にそこにフォーカスしたプロセス改革を実施し、他社との差異化を測ることなどである。

■QCT&S(品質・コスト・時間&サービス)の視点から全プロセスを最適化

コアのプロセスには特に徹底した効率化を図る必要があるが、全体としても効率化が必要になってくる。従って、経営目標の最終ゴールのKGIをいくつかの視点で分解し(QCT&Sなど)、目標値を設定する。その目標値をポイントとなる

プロセスに設定して、定期的にモニタリングしていくことが望ましい。

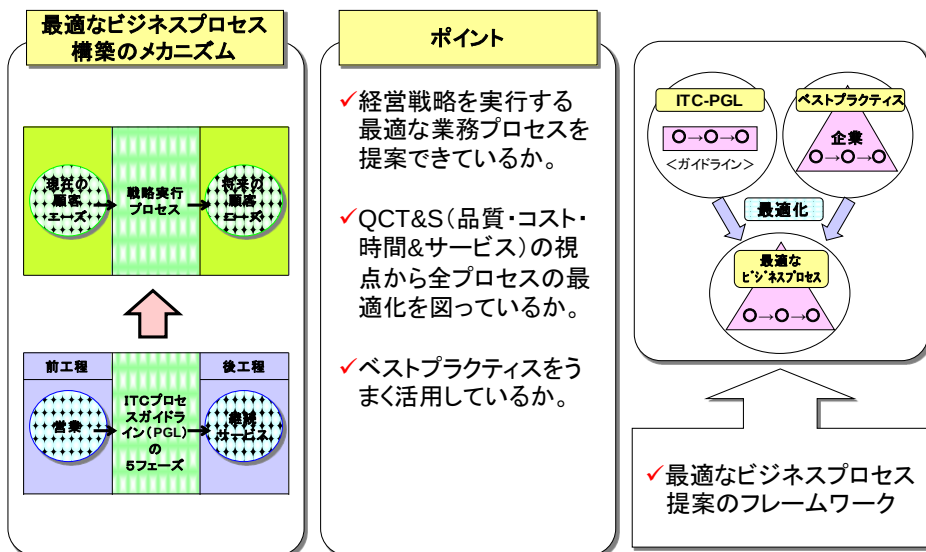
即ち全体視点での効率化も重要である。

■ベストプラクティスの活用

すべてを自前で構築することは理想ではあるが、時間とコストへの制約が厳しい最近の事情から、他社の効果的な事例を参考にすることは必定である。

ただ、単にすばらしい事例であるということで、そのまま導入するのは危険である。その事例の得失を見極め、自社に導入できるところはどこかを十分吟味した上で導入することが肝要である。

— 競争力のある最適なビジネスプロセスを構築できる —



■留意点

- ① 全体最適(部門、企業、業界、社会、グローバル等)を理解して、プロセスを改善する。
- ② プロセスは、階層化・詳細化することによって改善点が見えてくる。
- ③ プロセスを顧客起点で編成するためには、顧客の声(VOC: voice of customer)によく耳を傾け、顧客が自社の何に価値を見出しているのかに気づく必要がある。
- ④ 環境変化に対応し継続的なプロセス改善、改革が必要となる。
- ⑤ プロセスは製品・サービスの価値向上だけではなく全体の使用価値を向上させることを目的とする。
- ⑥ さらに、プロセスは3R等環境保全や健康志向等を考慮したものではない。

36 【客観視点】

客観視点とは、「価値前提に基づいた客観的な判断基準を持つことができる」ことである。

IT経営を支援するITCは、これまで述べてきた視点を基に全体最適のバランス感覚と客観的な判断基準をもとに、ステイクホルダーの社内外の利害調整をしていく必要がある。

特にITソリューションの構築、適用に際しては客観的な視点を基に導入判断していく必要がある。

ポイント

1. すべての利害関係者満足の調和を基準とした全体最適化を図る。
2. 事実前提から価値前提へ。

■すべての利害関係者満足の調和を基準とした全体最適化

改革の取り組みを始める際に、自社の利益を優先しすぎたり、プロダクトアウトの発想になりがちである。企業は単独では存立しえない。企業経営の全体モデルを視野に置き、

- ① 企業の社会的責任、社会貢献、顧客への価値提供
- ② サプライヤとの共存共栄
- ③ 社内に向けては、ヒト、組織、業務プロセスの効果的、効率的な運営を実現できるかを考慮する必要がある。

すべての利害関係者との関係、すなわち利害、要求、価値などを最大限調整し、価値前提での改革の取り組みを進める必要がある。

■事実前提から価値前提へ

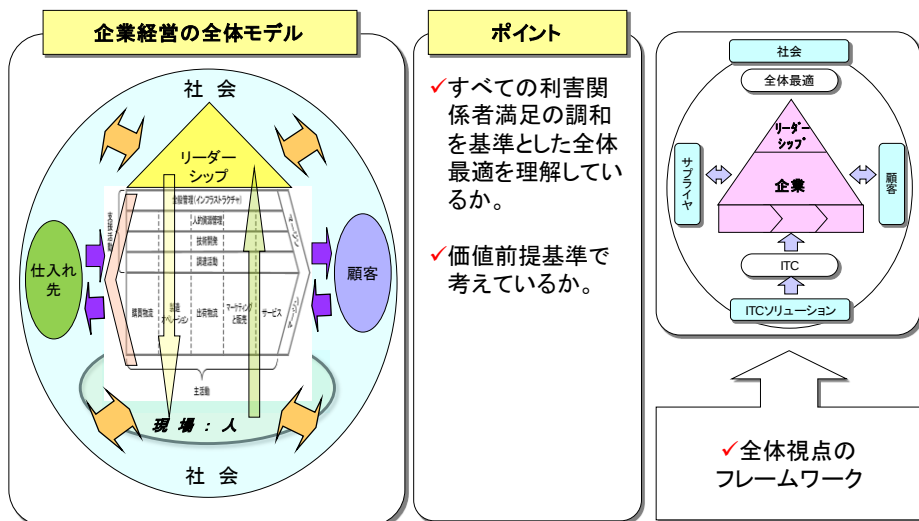
もともと意思決定は諸前提から結論を引き出すと言われている。(サイモン)

諸前提には事実前提と価値前提があり、前者は客観的で経験的事実に基づき、後者は主観的な人間の価値観に基づく。環境が変化する今は、事実(数値・統計など)に基づく経営は重要であるが、その場しのぎの事実前提の考え方は

戒めなければならない。

現在は、変化に対応した顧客ニーズや、社会要請の動向を見極めて、将来の価値につながる判断を行う価値前提が重要である。

ー 価値前提に基づいた最適なITを活用する客観的な判断基準持つことができる ー



■留意点

- ① 客観的視点とは、事実(数値・統計など)に基づく経営であり、現状を明確に把握し、関係者が課題を共有できることを意味する。
- ② 事実に基づくからと言って、事実前提による目の前の損得や、その場しのぎの手を打つのではなく、顧客や社会の価値創造を考えて、中長期の視点から判断する価値前提の考え方が重要である。
- ③ ITソリューションは部門ごとの最適化に使われることが多く、内部の効率化の視点に重点が置かれた。しかし、企業を全体モデルの視点でとらえ、特に外部との接点(顧客、サプライヤ)の部分の問題解決にITソリューションを活用することで、企業から見ると制約条件と思われる問題の解決につながると効果が大きなものとなる。全体最適の視点でITの活用を見直してみることは大変効果が大きい。

37 【実現視点】

実現視点とは、「知識だけでなく実践から得られた知を活用し、目標を達成できる」ことである。

IT経営の支援に際して、知識と実践力を駆使して対応することが重要である。変化の激しい環境に身をさらしている企業のIT経営を支援していくためには、単なる知識をベースとした問題解決には限界がある。

すなわち様々な経験を通して得たノウハウを経験知として蓄積し、それらを共有・学習することにより実践力が鍛えられる。

まさに、経験知や、実践知を踏まえた対応、特に利害関係者の意識を尊重した、価値を共有した目標の達成が重要である。

ポイント

1. 実践力をベースとしたIT経営の支援ができる。
2. 現場の知(意識・アイデア・コツ・人間関係等)を活用して目標を達成する。

■ 実践力をベースとしたIT経営の支援

激しい環境変化に対峙する時、過去の経験や知識が、まったく通用しなかったり、過去の経験や知識に相当手を入れないと通用しない時代になってきている。これは単なる知識の取得ですぐ問題解決に臨めないことを意味している。

このような状況でのIT経営の推進においては、単に知識を活用した問題解決や、顧客の成熟度などの事情を勘案しない他社事例をそのまま導入するようなアプローチには限界がある。

これからのIT経営において大事なことは、ITCは高い志(意識知)、経験に裏付けされたノウハウ(行動知)を持ち、状況に応じて判断ができる動的な基準を持ち合わせる必要がある。

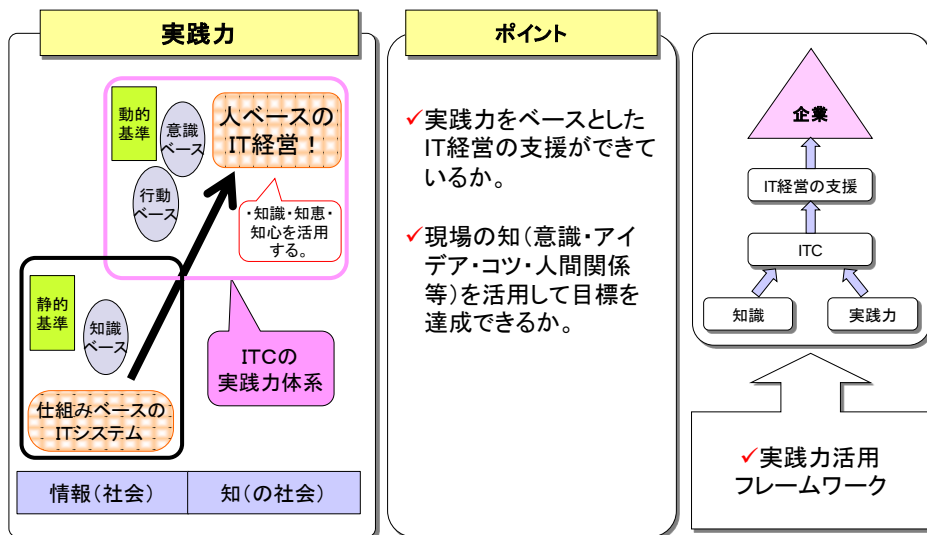
即ち、仕組みベースのITシステムから、ヒトに視点を置いたIT経営に進化していかなければならない。

■現場の知を活用した目標達成

単にITCプロセスガイドラインを適用するのではなく、現場の状況を明確に把握して、関係者の意見を含めて最適な解決策を考えなければならない。

現場での知の交換により、新たなアイデアや気づきが生まれ、目標を共有することによって、より効果的な解決策が得られる。現場の知には企業内関係者だけでなく、ベンチマーキングによる外部の知の活用が含まれる。

ー 知識だけでなく実践から得られた知を活用し、目標を達成できる ー



■留意点

- ① ITCは知識の提供に留まるのではなく、目標の達成まで責任を持って実現しなければならない。
- ② 例えば、情報システムの開発・導入に留まらず、その効果を確認するなど、想定していた成果を出すことが重要である。
- ③ 必要であれば、他のITCと協力してチームを組み、よりよい結果を出すことも心掛けるべきである。

38 実践力重視の背景

ITC協会では、従来からITCが具備すべき知識体系(CBK: Common Body of Knowledge)を開発し普及してきたが、あくまでも知識の体系であり必ずしも意図した通りの実務活動に結びついていない状況であった。

企業の経営環境が予想を超えて変化する中で、IT経営の更なる実効を上げることが望まれている。特に、知識(基礎知識、前提知識、専門知識)を駆使して、IT経営を支援する場合に、経営環境の変化を取り込み、かつ、より現場に密着した助言・支援が関係者から要請されている。多様な企業経営の成熟度に合った知識の活用が喫緊の課題になっている。

そこで、ITCの役割、責任などを見直し、それを支える知識の体系はどうあるべきかを検討した。結果として、知識・キャリアをさらに進化させて、実践ノウハウのレベルまで高めていくことが必要であるとの結論に至った。

ポイント

1. ITCに求められる役割が実践力重視へ。
2. ITCを支える知識に加え実践力が必要である。
3. 実践力を形式知化し、体系化する。

■ITCに求められる役割

ITCは、経営者の立場、目線でIT経営を推進するための助言・支援をすることが求められる。厳しい経営環境に立ち向かい、適切な支援をするためには、単なる知識レベルの支援から、より一層実践経験に裏打ちされた助言・支援をすることが求められる。

これらによって、ITを経営に活かし、適切な経営の舵取りが可能になる。ITCは、実践力を身に付けることにより、真のプロフェッショナルとなる。

■ITCを支える知識と実践

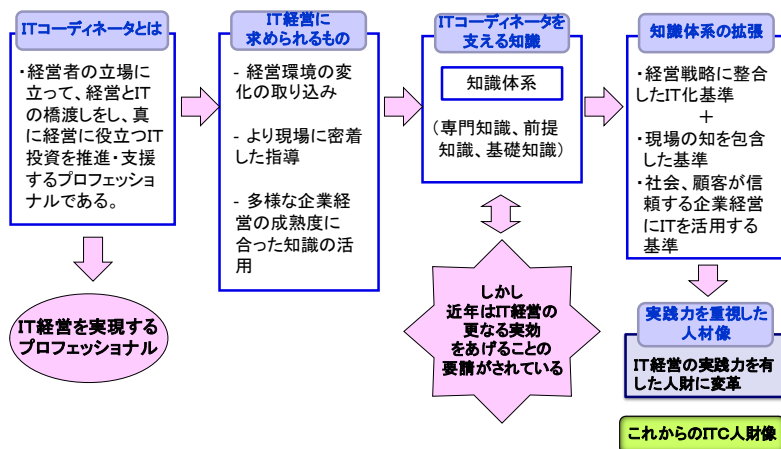
ITCの役割をより実効性の高いものにしていくためには、IT経営の実践力を備えていることがその条件となる。従って、ITCの能力体系は、いわゆる、知識だけでなく、IT経営を推進・支援するための実践力を備えていなければならない。

実践力は「理解している」というレベルから、「できる」、「実績がある」というレベルまで高められなければならない。

■キャリアを踏まえた実践力を重視

実践力を具備するということは、実践してみて、その体験からノウハウを実感するしかない。しかし、ITCの実践力として何が必要なのか。それを明確にしないとスキルの育成もできない。本書では、知識を基に実践したキャリアの成果としてのノウハウや、経験を体系化し、伝達しやすい形に表現することにした。

— なぜ知識から実践力重視に変えたか —



■留意点

IT経営にかかわるITCの立ち位置によって、役割／知識の活用／実践へのかかわりの程度が変わる。

39 ITCの実践力(スキル)とは

ITCの実践力は、スキルとキャリアで構成される(第2章「24 スキルとキャリアの考え方」参照)。そのうちのスキル、は、IT経営力向上のために、企業の業種・業態、規模の大小にかかわらず具備されていなければならない能力である。

まず、知識は、

- ・ ビジネスにおける基本的な知識(基礎知識)と、
- ・ 経営系、IT系双方の専門分野の知識(前提知識)と、
- ・ IT経営の重要性に対する認識、および経営の成熟度を考慮したIT利活用を行うための基本原則と、経営戦略と整合ある実現プロセスの知識(専門知識)、を備えていなければならない。

さらに、実践知は、

- ・ IT経営を効果的に推進するために、ITCの知的・人的資産(専門知)を基にして、
- ・ 関連業務の調整、最適化を行い、その組織の目標を達成するために合意形成を図り(行動知)、
- ・ ITCのプロ意識を持って、ステイクホルダーと協創すること(意識知)、を意味する。

ポイント

1. 実践力のうちスキルは、知識として基礎知識、前提知識、専門知識、実践知として専門知、行動知、意識知から構成される。

■実践力(スキル)の構成と意味

ITCの実践力(スキル)が、知識(基礎知識、前提知識、専門知識)と、実践知(意識知、行動知、専門知)から構成されている理由は、ITCが顧客のIT経営を

より効果的に進めるためには、ITCに必要な知識を使うのみではなく、知識を使って行動した結果のノウハウも同時に利用できるようにしていくことが不可欠であることによる。

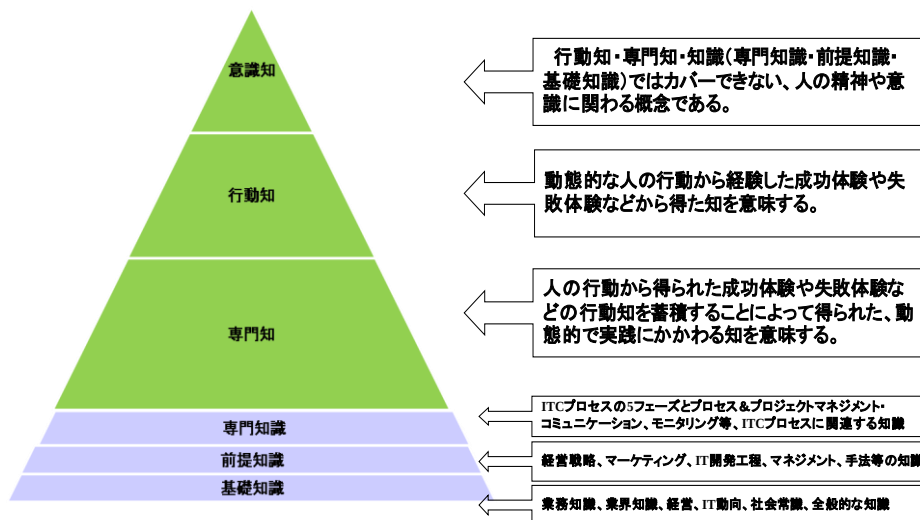
実践力(スキル)として今回新しく追加した実践知は、「意識知」、「行動知」、「専門知」から構成される。

意識知は人の意識、マインド、こだわりなどに関するものであり、人の価値観に属するものである。これまでの育ち方、経歴、経験、就いてきた仕事、立場などにより、育まれるものであるが、ITCの人財像に照らしてみても、持つべき意識・マインドの共通項は浮き彫りにできた。人それぞれの価値観に依存するところではあるが、顧客の経営者に対峙するときの参考にして欲しい。

行動知は、ある知識を活用して行動する際に、その結果から得られた経験やノウハウなどである。ある知識を活用するときに、活用する対象(相手)の状況にうまく合わせていくことが肝要である。その際の視点(どういう状況があり、それにどう対応していくべきか)を整理(ガイド化)したものが行動知である。

専門知とは、ITCとしての固有の専門的な実践能力である。人の行動から得られた成功体験や失敗体験などの行動知を蓄積することによって得られた、動態的(ダイナミック)で実践にかかわる知を意味する。

— ITC実践力(スキル) —



■ 留意点

専門知、行動知、意識知は3層のピラミッドで表示しているが、実際にはそれぞれが相互に関係しあい、新たな知が創造される。

40 知の相関関係

実践力(スキル)における知のそれぞれの関係を説明すると、大きく知識と、実践知(右図の縦軸)に分かれる。

さらに、それらは、暗黙知として潜在化しているものと、形式知として顕在化しているもの(右図の横軸)に分けられる。

我々の知的生産活動を振り返ってみると、いかに暗黙知を形式知化していくかであった。しかし、重要なことは、その知識を知識のまま蓄積するのではなく、それらを活用・実践し、経験ノウハウとして実践知化することである。さらには、暗黙知化された実践知をいかに形式知化するかが重要なことである。

実践知が形式知化されると、それを他の人に伝達しやすくなり、経営の有効性につながる。

■知識から実践知へ

知識は、内容的にいくつかの層(レベル)に分類される。ITCの知識は、基礎知識、前提知識、専門知識に分けている。

実際にある局面でITCが活動するためには、この知識を活用して具体的に行動するための実践ノウハウが備わっていないとうまくいかない。従って、いかにして、実践ノウハウを蓄積し、形式化していくこと(実践知)がポイントである。

実践知は、意識知:ITCとしての意識、行動知:ITCとしての行動能力(知識の活用能力)、専門知:ITCとしての固有の専門的な実践能力に分けられる。

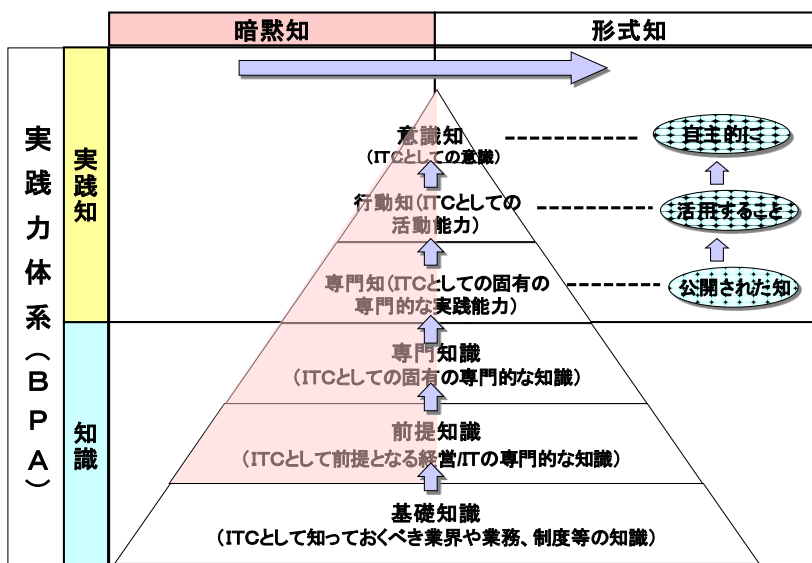
■暗黙知から形式知へ

また、個人の実践ノウハウ(実践知化されている)として暗黙知化されている実践知を、いかに形式化された実践知体系として整理していくかも重要である。個人に内在している実践知(ノウハウ)をいかにして伝達可能なものにしていくか。

知識の形式化の仕方と実践知の形式化の仕方は異なる。知識は比較的那れを活用する際の状況に左右されずに定義できるが、実践知はそれを活用する場の状況に左右されるという特性がある。

その状況には、経営者の思い、関係者の意識、人間性のほか、企業の規模、業態、経営理念、経営課題、顧客の体力、経営の成熟度などが含まれる。

— 知の3層モデル —



■留意点

- ① 実践知の1段目の専門知は、関係者の知の集積であるため、関係者が理解・活用できるように、公開されなければならない。
- ② 2段目の行動知は、専門知を活用し、現場で実際に得られる新たな知である。
- ③ 3段目の意識知は、自ら行動を積極的に起こすための意識である。
- ④ 自身の実践力(スキル)を評価する際には、なんらかの前提を置いて(顧客企業などの状況を想定するなどして)確認されることをお勧めする。実践力(スキル)には状況による特性、相違があることを理解したうえで活用していただきたい。
- ⑤ 現在、実践知を中心とした研修プログラム(上級コース)を企画中であり、2010年度から順次提供していく予定である。

41 ITC実践力体系の開発

実践力とは、知識と実践知のスキル(能力)と、経験と成果のキャリア(実績)を総合した概念(第Ⅱ章「24 スキルとキャリアの考え方」)であるが、本項ではスキルについて述べる。

ITC実践力体系として整理するにあたっては、従来からの知識体系(CBK:Common Body of Knowledge)に加え、今回この体系の上に知を体系化した実践知(BPC:Body of Practical Chi)を追加し、全体として実践力体系(BPA:Body of Practical Ability for ITC)とした。

ポイント

1. 7つの視点をカバーしたスキル体系となっている。
2. これまでの知識体系は、基礎知識、前提知識、専門知識で構成されていたが、この上に実践知として、意識知、行動知、専門知を追加した。

■実践力のスキル体系とは

実践力のスキル体系は、右図のピラミッドで表わした、知識と実践知のスキル(能力)体系を示す。

そのベースとなる知識には、従来からの、基礎知識、前提知識、専門知識がある。従って、ITCが具備すべき知識は何か、あるいは、どのような知識を知って(理解)していればよいかがポイントであった。また、世の中の各種スキルスタンダードも、知識の体系化に重きを置いているものが多い。

実践知は、次のような特性を持っている。即ち、様々な状況で、知識を活用・行動して得られたいくつかの結果を総括して、経験知やノウハウとして形式知化したものであり、関係者の意識も含まれる。

■7つの視点をカバーしたスキル体系

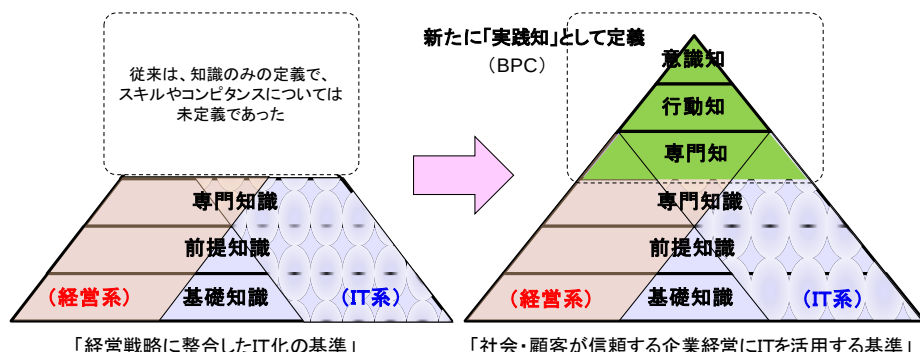
スキル体系は前述の7つの視点を意識したものになっている。その理由は、実践知の構成要素の中に、意識の問題を含んでいるからである。意識はマイ

ドとも言うが、顧客の経営者と対峙したときにどういう心理状態で向き合うのかを意味する。例えば、「顧客のためを思う」、「とにかくやりぬく」などの表現で表わされる。

実践知は、意識知(どういう意識で)、行動知(どのように行動するか)、専門知(知識を活用したノウハウを使って)から構成される。

ITC実践力のスキル体系は、ITC活動の推進のために必要となるすべてのスキルを可視化し基準として示したことにほかならない。

— ITC実践力体系(BPA=Body of Practical Ability for ITC)と命名 — — (7つの視点をカバーしたスキル体系:) —



■留意点

- ① 実践知だけでも機能しない。実践知は、知識をもとに行動し、得られたノウハウ、経験を可視化し、意識を加味したものである。
- ② 実践知は、現場における多様な成熟度に対応するために獲得されるべき、現場力を意味する。
- ③ 教育研修は、知識だけでなく現場の体験をもとにした活きた実践知を関係者が集まって交換する現場学習形式が必要となる。

42 ITC実践力(スキル)体系の構造

ITC実践力(スキル)体系は、大きく知識と実践知からなる。

さらに、その構造は段階的詳細化の考え方でブレイクダウンされている。段階的詳細化のフレームにそって詳細化された中身がスキル要素となる。フレームの意味、内容については、後述の説明を参照されたい。

実践知は、今回新たに設定したため、ITC固有の整理の仕方になっている。

知識の中の専門知識は、国の高度IT人材の共通キャリア・スキルフレームワークのBOK(知識項目:Body of Knowledge)にできるだけ合わせて整理した。

なお、従来からのITCのCBK(Common Body of Knowledge)は、このフレームワークの専門知識に相当する。

具体的な内容は、第Ⅴ章「ITC実践力体系(BPA)の詳細」を参照されたい。

ポイント

1. 実践力(スキル)体系を区分、大項目、中項目、小項目で構成した。
2. 各項目ごとの内容が、スキル要素となる。

■実践力(スキル)体系を区分、大項目、中項目、小項目で構成

実践力は、大きく、知識と、実践知とに区分した。

さらに、知識の大項目には、基礎知識、前提知識、専門知識を定義した。

・基礎知識の中項目は、3分類で定義した。(ITリテラシー、ビジネス知識、ビジネスマナー)

・前提知識の中項目は、3分類で定義した。(レファレンスの知識、IT経営の専門分野の知識、経営系の専門分野の知識)

・専門知識の中項目は、5分類で定義した。(IT経営の基本原則の知識、IT経

営認識プロセスの知識、IT経営実現プロセスの知識、IT経営共通プロセスの知識、ITCコンテンツの活用知識)

実践知の大項目は、専門知、行動知、意識知を定義した。

・専門知の中項目は、5分類で定義した。(IT経営の基本原則に関する能力、IT経営認識プロセスに関する能力、IT経営実現プロセスに関する能力、IT経営共通プロセスに関する能力、ITCコンテンツの活用に関する能力)

・行動知の中項目は、5分類で定義した。(人間関係を構築する能力、分析評価する能力、合意形成する能力、プロセスを改善改革する能力、ITCコンテンツを活用する能力)

・意識知の中項目は、4分類で定義した。(自己意識、プロ意識、資質・適性に合わせる意識、協創意識)

中項目はそれぞれに小項目に展開定義し、小項目によってはさらに細項目まで定義した。

— 実践力(スキル)の構造 —

区分	大項目	中項目	小項目
実践知 (IT経営実現の能力＝ いわゆる実践能力)	意識知	自己意識	自己実現、信念、情熱、夢、志
		プロ意識	顧客志向、価値観、客観性、倫理観、グローバル志向
		資質、適性に合わせる意識	前向き、責任感、論理性、創造性、秩序性
		協創意識	協働性、対等性、協調性、指導性、共感
	行動知	人間関係を構築する能力	現場の立場・相手の立場理解力、経営者の立場理解力、人的ネットワーク構築力、対人識別力、傾聴力、自己PR力
		分析評価する能力	環境観察力、情報収集力、知見整理力、現状評価力、ニーズ収集力、課題抽出力、仮説提案力、見積・計画力
		合意形成する能力	リーダーシップ、プレゼンテーション力、ネゴシエーション力、ファシリテーション力、チームビルディング力、モチベーション力、契約力
		プロセスを改善・改革する能力	SPDL実行力、PDCA実行力、PDS実行力
		ITCコンテンツを活用する能力	事例活用力、ITC手法・ツール活用力、ITC知的資産活用力、レファレンス活用力、ITC制度活用力、人的ネットワーク活用力
	専門知	IT経営の基本原則に関する能力	社会視点、顧客視点、戦略視点、成熟度視点、プロセス視点、客観視点、実現視点
		IT経営認識プロセスに関する能力	変革認識、是正認識、継続的成長認識
		IT経営実現プロセスに関する能力	経営戦略フェーズ、IT戦略策定フェーズ、IT資源調達フェーズ、IT導入フェーズ、ITサービス活用フェーズ
		IT経営共通プロセスに関する能力	プロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーション
		ITCコンテンツの活用に関する能力	事例、ITC手法・ツール、ITC知的資産、レファレンス、ITC制度、人的ネットワーク
知識 (IT経営実現に 必要な知識)	専門知識	IT経営の基本原則の知識	社会視点、顧客視点、戦略視点、成熟度視点、プロセス視点、客観視点、実現視点
		IT経営認識プロセスの知識	変革認識、是正認識、継続的成長認識
		IT経営実現プロセスの知識	経営戦略フェーズ、IT戦略策定フェーズ、IT資源調達フェーズ、IT導入フェーズ、ITサービス活用フェーズ
		IT経営共通プロセスの知識	プロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーション
		ITCコンテンツの活用知識	事例、ITC手法・ツール、ITC知的資産、レファレンス、ITC制度、人的ネットワーク
	前提知識	レファレンスの知識	経営系とIT系のレファレンスの知識 (例: JGA, SWOT, BSC, CMMI, EA, BABOK, SLOP, SWEBOOK, ITIL, PMBOK, COBIT, COBITなど)
		IT系の専門分野の知識	ITCに求められるIT系の専門分野の知識 (例: ITストラテジに求められる知識)
	基礎知識	経営系の専門分野の知識	ITCに求められる経営系の専門分野の知識 (例: 経営品質協議会認定セルフセッサーや中小企業診断士に求められる知識)
		ITリテラシー	ITリテラシーに関する知識 (例: ITパスポート試験に求められる知識)
		ビジネス知識	企業、組織、業種・業務、財務、法制度等に関する知識
		ビジネスマナー	ビジネスマナーに関する知識

■ 留意点

- ① 各項目ごとの内容がスキル要素となる。
- ② 知識の中の専門知識は、国の高度IT人材の共通キャリア・スキルフレームワークのBOK(知識項目:Body of Knowledge)にできるだけ合わせて整理したが、ITC実践力体系固有のスキル項目として新たに定義したものがあ (詳細は第Ⅴ章「参考1: ITC専門知識の知識項目例」を参照)。

43 ITC実践力(スキル)の要素

右の表は、実践力のスキル要素の概要がつかめるようにまとめた表であるが、実践力の内容を説明するにあたり、少し概念の整理をしておく。

知識だけでは実現できない能力は、一般的にパーソナルスキルと呼ばれる。人間力とか、コンピタンスなどと呼ばれることも多い。我々はこれを「実践知」として体系化した。

実践知のうち、意識知、行動知は、人に固有な非技術的な要素(ヒューマンスキル)で、ITCの実践力(スキル)体系では、コンピタンスと定義した。専門知は狭義の技術スキル要素に相当する。

ポイント

1. ITCのスキル要素の特徴は、特に意識知、行動知にある。

■意識知のスキル要素

ITCに求められる意識知のスキル要素としては、

- ① 自己意識: IT経営の確立による企業競争力の強化について、経営者から共感を得ることができる能力
- ② プロ意識: 経営戦略の実現を通して経営者の信頼を得ることができる能力
- ③ 資質・適性に合わせる意識: ITCの活動を通じて個人の適性に合ったレベルアップ(研鑽)をしていくという志向を持つことができる能力
- ④ 協創意識: ステイクホルダー間の調整と満足(顧客満足含む)の協創ができる能力

■行動知のスキル要素

ITCに求められる行動知のスキル要素としては、

- ① 人間関係を構築する能力: ステイクホルダー間の利害調整をし、協力関係を構築できる能力
- ② 分析評価する能力: 企業の現状を評価し課題を明確化し可視化するこ

とができる能力

- ③ 合意形成する能力：課題の抽出・構造化、改善・改革に向けた合意形成ができる能力
- ④ プロセスを改善・改革する能力：戦略に基づく計画的な行動とモニタリングにより改善、改革を行うことができる能力
- ⑤ ITCコンテンツを活用する能力：ITCの知的・人的資産の活用例を活かし、最適な解決策を取ることができる能力

■専門知のスキル要素

ITCに求められる専門知のスキル要素としては、ITCプロセスガイドラインで示される基本原則と、IT経営実現プロセスをベースとしており、さらに 新たに加えたIT経営認識プロセスとITCコンテンツの活用に関する能力を示したものである。

— 実践力(スキル)の概要 —

区分	大項目	中項目	中項目の概要
実践知 (IT経営実現の能力＝ いわゆる実践能力)	意識知 (ITCとしての意識)	自己意識	IT経営の確立に対する夢と目標を持ち進んで実践をする態度によって、経営者から共感を得られる能力
		プロ意識	IT経営の実現を成し遂げるため、最適な知を結集する徹底した振る舞いによって、経営者の信頼を得られる能力
		資質、適性に合わせる意識	ITCの活動を通じて、個人の適性に合ったレベルアップ(研鑽)をしていくという志向を持つことができる能力
		協同意識	ステイクホルダー間の調整と満足(顧客満足含む)の協創ができる能力
	行動知 (ITCとしての行動力)	人間関係を構築する能力	ステイクホルダー間の利害調整をし、協力関係を構築できる能力
		分析評価する能力	企業の現状を評価し課題を明確化し可視化することができる能力
		合意形成する能力	課題の抽出・構造化、改善・改革に向けた合意形成ができる能力
		プロセスを改善・改革する能力	戦略に基づく計画的な行動とモニタリングにより改善、改革を行うことができる能力
	専門知 (ITCとしての固有の専門的な実践能力)	ITCコンテンツを活用する能力	ITCの知的・人的資産の活用例を活かし、最適な解決策を取ることができる能力
		IT経営の基本原則に関する能力	IT経営の基本原則に則った判断基準をもつことができる能力
知識 (IT経営実現に必要な知識)	専門知識 (ITCとしての固有の専門知識)	IT経営認識プロセスに関する能力	IT経営に気づき、本質を理解し、判断することができる能力
		IT経営実現プロセスに関する能力	ITCの役割に則ってIT経営実現プロセスを実施することができる能力
		IT経営共通プロセスに関する能力	ITCの役割に則ってIT経営共通プロセスを実施することができる能力
		ITCコンテンツの活用に関する能力	事例、ITC手法・ツール、ITC的資産、レファレンス、ITC制度、人的ネットワークを活用する能力
	前提知識 (ITCIに求められる専門分野の知識)	IT経営の基本原則の知識	IT経営を成功に導く判断基準(基本原則)の知識
		IT経営認識プロセスの知識	IT経営認識プロセス(変革認識、是正、継続的成長フェーズ)の知識
		IT経営実現プロセスの知識	経営戦略からITサービス活用フェーズまでのIT経営実現プロセスの知識
		IT経営共通プロセスの知識	IT経営に共通なプロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーションの知識
	基礎知識 (ビジネスに必要な一般知識)	ITCコンテンツの活用知識	事例、ITC手法・ツール、ITC的資産、レファレンス、ITC制度、人的ネットワークを活用するための知識
		レファレンスの知識	経営系とIT系のレファレンスの知識 (例：JQA、SWOT、BSC、CMMI、EA、BABOK、SI/CP、SWEBOOK、ITIL、PMBOK、COSO、COBITなど)
	基礎知識 (ビジネスに必要な一般知識)	IT系の専門分野の知識	ITCIに求められるIT系の専門分野の知識 (例：ITストラテジストに求められる知識)
		経営系の専門分野の知識	ITCIに求められる経営系の専門分野の知識 (例：経営品質協議会認定セルフアッサーや中小企業診断士に求められる知識)
	基礎知識 (ビジネスに必要な一般知識)	ITリテラシー	ITリテラシーに関する知識(例：ITパスポート試験に求められる知識)
		ビジネス知識	企業、組織、業種・業務、財務、法制度等に関する知識
	基礎知識 (ビジネスに必要な一般知識)	ビジネスナー	ビジネスナーに関する知識

■留意点

ITCがよく利用するレファレンス(BSC、BABOK、ITIL、COBITなど)については、知識そのものはITCの前提知識として位置づけており、その活用については、専門知識のITCコンテンツ活用知識として定義した。

44 共通キャリア・スキルフレームワークとの関係

国の高度IT人材で定義された共通キャリア・フレームワークとの関係を解説する。

知識体系(CBK)の定義にあたり、共通キャリア・スキルフレームワークと平仄を合わせ、従来のCBKの専門知識を再整理した。ただし、共通キャリア・スキルフレームワークのカテゴリにないものは追加定義した。

ヒューマン系スキルと技術的スキルについては、共通キャリア・スキルフレームワークに定義がないため、実践知として詳細に定義を行った。

ポイント

1. 整理に当たっては、国の共通キャリア・スキルフレームワークに平仄を合わせた。
2. 専門知識には、国の共通キャリア・スキルフレームワークで定義されていない、パーソナル系知識を追加した。
3. 専門知識には、国の共通キャリア・スキルフレームワークで定義されていない、ストラテジ系、マネジメント系の知識項目を一部追加した。

■BPAと共通キャリア・スキルフレームワークの比較

国の高度IT人材の共通・キャリア・スキルフレームワークの中で、高度IT人材の知識として、ストラテジ系、マネジメント系、テクノロジー系、パーソナル系が言及されているが、BOK(知識体系)として定義されたのは、このうち、ストラテジ系、マネジメント系、テクノロジー系のみである。

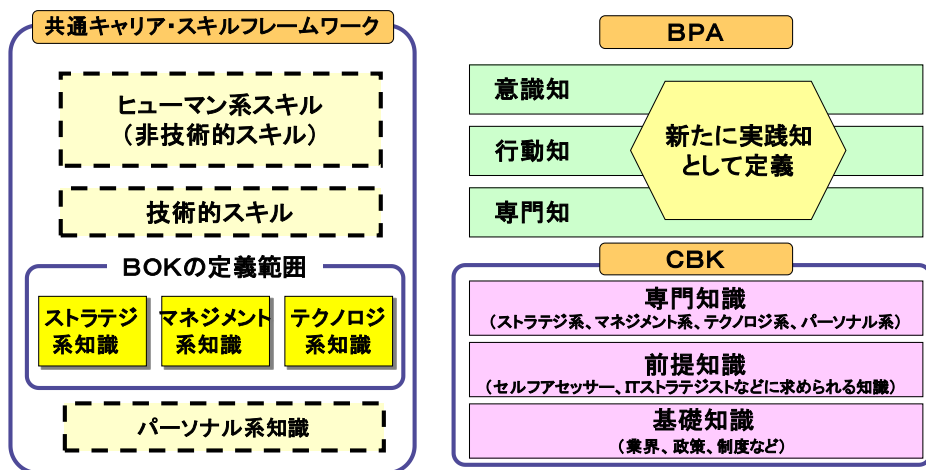
我々の体系化では、ITCが知識だけでなくIT経営実現の実践力が求められることに鑑み、この違いを明確にするため、いわゆるパーソナル系の領域にも踏み込むことにした。

このため、「実践知」として、「意識知」、「行動知」、「専門知」を新たに定義した。BPA(実践力体系)は、ITを開発する人のための基準ではなく、ITを活用する人のための基準である。

専門知識については、パーソナル系知識を明確に組み込んだ。

また、国の共通キャリア・スキルフレームワークでは、ストラテジ系、マネジメント系知識においては、経営戦略に関する知識項目など、経営系の知識要素が限られているため、BPAとし知識項目の充実を図った。

— BPAと共通キャリア・スキルフレームワークとの比較 —



共通キャリア・スキルフレームワークの破線で囲んだ部分は、詳細な定義が存在しないことを示す。

■ 留意点

ITC本来の経営とITの融合という業務の特質、経営者の立場、IT利活用の立場に照らして、詳細なテクノロジー系知識については専門知識に含んでいない。それらは基礎知識、前提知識に該当する。

45 基礎知識とは

基礎知識とは、最新の経営やITに関する情報や、社会人として備えるべき業種・業務の知識、法制度などの知識を言う。

これら知識は専門家でなくともその業務についている者にとっては常識的な知識であるが、ITCが当該業務にかかわる際には、その知識が求められる。

ITCがこれまで該当する分野に関係したことがなければ、それらの知識の修得が必要になる。

ポイント

1. ビジスマナーや、社会生活をする上で最低限必要な知識
2. ビジネスでの有効性・効率性にかかわる知識
3. 基本的なITリテラシー

■ビジスマナー

ビジネスを行う場合に求められるマナーの知識である。

・対人関係を良好に保つため、顧客からの信頼を得るための、ビジネスパーソンとしての挨拶、接客、話し方、態度、礼儀作法など。

・ビジネス文書(見積書、請求書、契約書、履歴書、職務記述書など)、メール等の文例、挨拶状など。

■ビジネス知識

基本的には、高等教育やITパスポート試験合格等のレベルに求められるビジネス上の知識である。

＜ストラテジ系の例＞ 企業と法務(企業活動：経営・組織論、OR、IE、会計・財務)、法務(知的財産権、セキュリティ・関連法規、労働関連、取引関連法規、技術者倫理、標準化)、経営戦略(経営戦略マネジメント：経営戦略手法、マーケティング、経営管理システム、技術戦略マネジメント：技術戦略の立案、ビジネスインダストリ)、システム戦略、システム企画(要件定義)など

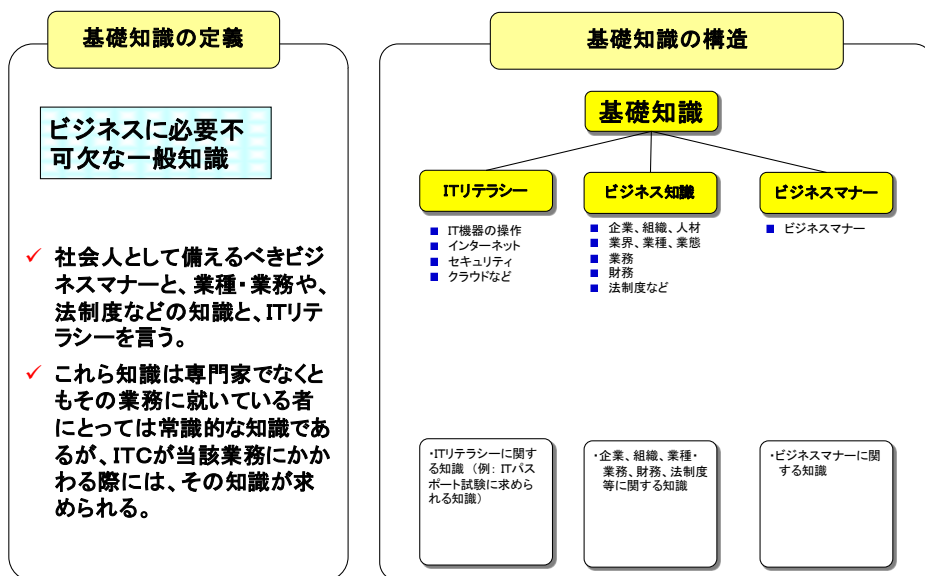
＜マネジメント系の例＞ システム開発技術、ソフトウェア開発管理技術、プロ

■ITリテラシー

基本的には、高等教育やITパスポート試験合格等のレベルに求められるテクノロジーの知識を意味する。

＜例＞ コンピュータシステム、システム構成要素、ソフトウェア、ハードウェア、ヒューマンインターフェース、マルチメディア、データベース、ネットワーク、セキュリティ、インターネット、クラウドなど

— 基礎知識とは —



■留意点

- ① 社会人、経済人等としての、必要十分な知識を有していなければならない。
- ② 一般的には社会生活、教育制度、ビジネス界等で経験し身につけることが必要である。

46 前提知識とは

前提知識とは、企業経営に関わる経営学等の分野の専門知識と、ITの利活用に関する情報技術等の分野の専門知識を意味する。

前提知識は、ITCとしては、これまでの実務経験や専門知識研修等の中で、修得している専門分野の知識である。

ポイント

1. 経営系の専門分野の知識
2. IT系の専門分野の知識
3. レファレンスの知識

■経営系の専門分野の知識

経営品質協議会認定セルフアセッサーや、中小企業診断士等に求められる知識である。

＜例＞ 会計監査の基礎知識、税務の基礎知識、経営分析の知識、経営品質の知識、経営学の知識、具体的には、経営分析手法、情報化投資評価手法、リスク分析手法、内部統制、事業継続計画、バランス・スコアカードなど

■IT系の専門分野の知識

高度情報処理技術者やITストラテジストに求められる基本的な知識である。

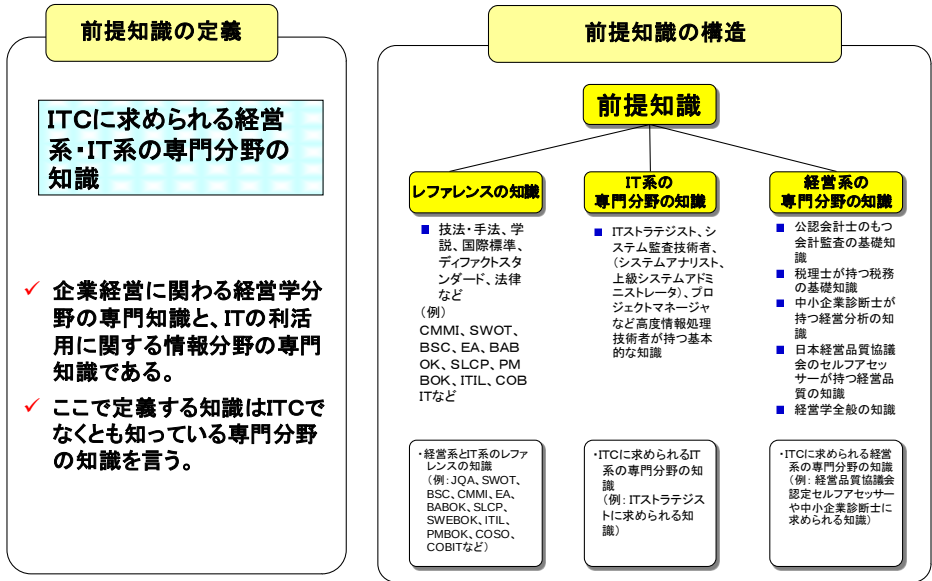
＜例＞ 最新IT動向、開発技法全般、品質測定、見積技法、EA関連、ITガバナンス、SLCP、システムソリューションの適用動向、プロジェクト計画など

■経営系とIT系のレファレンスに関する知識

技法、手法、学説、国際標準、デファクトスタンダード、関連法規などの知識を言う。

＜例＞ JQA、BSC、EA、BABOK、BPM、SWEBOK、ITIL、PMBOK、COSO、COBITなど

— 前提知識とは —



■ 留意点

- ① 社会人や一般のビジネスパーソンとしての基礎知識ではなく、ITCが能力を発揮するために必要な経営系・IT系の知識を意味する。
- ② 前提知識は完ぺきな能力が求められているわけではなく、必要であれば、他の専門家や学識経験者に支援を受けることができる。

47 専門知識とは

専門知識とは、ITCとして活動するベースとなるIT経営の原則やIT経営プロセスに関する知識と、ITCツールやレファレンスなどITCコンテンツの活用知識である。

IT経営プロセスは、IT経営認識プロセス、IT経営実現プロセス、IT経営共通プロセスで構成されることは、第Ⅱ章「28 経営認識プロセスの組み込み」で述べたが、今回の整理で、ITCのあることの専門知識としてITCコンテンツの活用知識を組み込んだ。

また、IT経営の基本原則は、ITCプロセスガイドラインでは、各フェーズの中で原則を記載しているが、ITCの実践力の整理においては、それら基本原則をIT経営7つの視点(第Ⅲ章「30 ITCの実践力を決定づける視点」)から見直し、基本原則を視点ごとにまとめて定義した。

ポイント

1. 専門知識は、IT経営の基本原則に関する知識、IT経営プロセスに関する知識、ITCコンテンツに関する活用知識から構成される。
2. ITCコンテンツのうちレファレンスの活用知識については、従来からITCの知識要素として組み込んでいたものである。

■IT経営の基本原則、IT経営プロセスの知識

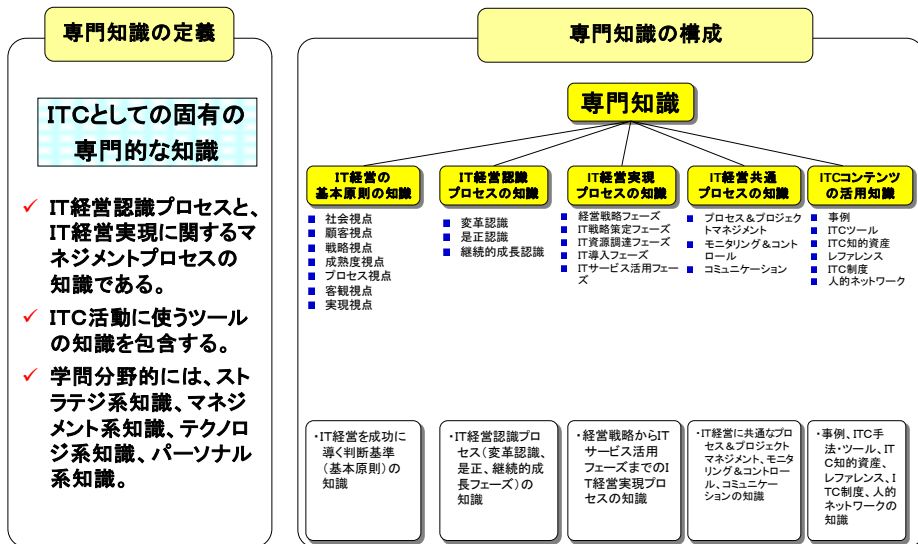
ITCプロセスガイドラインに記載されている知識であって、ITC以外の人は深く知らない知識分野であり、ITCの専門知識のコアである。

■ITCコンテンツの活用知識

ITCとして活動するときに必要なとなる、ITCの成功事例・失敗事例、ITCが使うIT経営成熟度診断ツールなどのツール類、教材などのITC知的資産、ITC制度(国のITC関連政策、施策なども含む)、ITCの人的ネットワークなどの存在を知り、活用することの知識である。

また、レファレンスは、BSC、COBITなどさまざまあるが、それぞれは経営やシステム分野の専門知識であって、これら自体の知識はITCの前提知識である。ITCの専門知識は、BSCを経営戦略のあるべき姿を構造化することに活かすとか、COBITをIT化の成熟度診断に使うとかの、活用することの知識である。

— 専門知識とは —



■ 留意点

- ① IT経営の活動支援を行う場合に、ITCの能力を駆使できるITC特有の知識を意味するので、全ITCが身につけなければならない。
- ② ITCコンテンツの存在と活用法を知っているかどうか、大きく実践力に影響する。
- ③ ITCとしての活動を調べると、ITCの実践力には、IT経営の実現能力だけでなく、顧客を獲得するための営業力も必要であることが確認された。このため効果的に営業活動や支援活動ができるためのガイドブックとして、並行的に「ITC実務ガイド」を開発した。このガイドも、ITC知的資産の一つである。

48 専門知とは

「専門知」とは、ITCとしての固有の専門的な実践能力である。成功体験や失敗体験などの行動から得られた知を蓄積することによって体系化された、動態的(ダイナミック)で実践にかかわる知を意味する。

専門知識などを使って行動した結果としての体験知(プロセスとコンテンツ)である。その行動規範となるのが、ITCプロセスガイドラインの「基本原則」であり、行動規範に則って実践する能力である。

ITCプロセスは、IT経営実現のプロセスであり、そのプロセス自体に高度な専門性はない。しかし、環境や相手によって使い分ける自分の行動の良し悪しを何を根拠に判断するかとなった場合、基本原則という行動基準を持っていることがITCの専門性である、といえる。

■IT経営の基本原則に関する能力

IT経営の基本原則に則った判断基準をもつことができる能力である。

ITCの実践力を決定づける7つの視点を具体化したもので、社会視点、顧客視点、戦略視点、成熟度視点、プロセス視点、客観視点、実現視点の具体的な知を意味する(詳細については、本章31項から37項参照)。

■IT経営認識プロセスに関する能力

IT経営に気づき、本質を理解し、判断することができる能力である。

＜例＞ IT経営の現状認識に関する事項：IT経営の気づき(業界の現状、企業の成熟度など)、本質の理解(経営課題の抽出、仮説立案)、解決策の企画・提案、IT経営推進の判断、IT経営推進中の新たな是正認識、継続的成長の認識など／ITCの案件獲得のプロセスに関する事項：顧客開拓、コンタクト、提案、契約、フォローアップなど

■IT経営実現プロセス、IT経営共通プロセスに関する能力

ITCの役割に則ってIT経営実現プロセス、IT経営共通プロセスを実践することができる能力である。

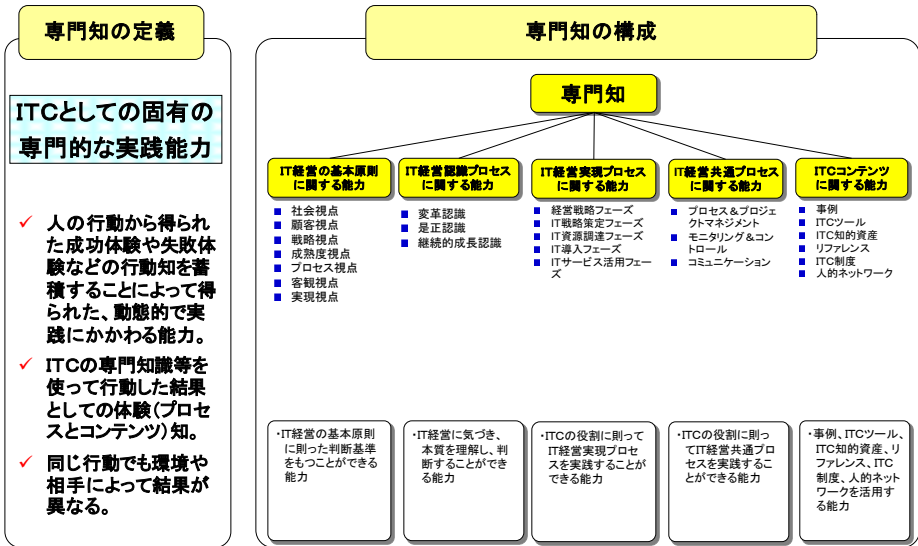
＜例＞ IT経営実現プロセス：経営戦略フェーズ、IT戦略策定フェーズ、IT資

源調達フェーズ、IT導入フェーズ、ITサービス活用フェーズ遂行の能力／IT経営共通プロセス：プロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーションの遂行能力

■ITCコンテンツに関する能力

事例、ITC手法・ツール、ITC知的資産、レファレンス、ITC制度、人的ネットワークを活用する能力である。

— 専門知とは —



■留意点

- ① 専門知はIT経営を実行するために絶対に必要な知である。
- ② 専門知は行動知のベースとなり、また新たな行動によって専門知が新たに生まれる。

49 行動知とは

「行動知」とは、ITCとしての活動能力のことである。

環境や相手によって行動を変化させることができる能力であり、行動知が蓄積され汎用化されれば、専門知になる。

意識知と合わせ、人に固有のコンピタンスを形成する。

■行動知とは、ITCが活動する際に、人間関係を構築したり、当該企業の特性を踏まえた評価、改革などを進められる能力のことである。

その構成としては、人間関係を構築する能力、分析評価する能力、合意形成する能力、プロセスを改善・改革する能力、ITCのコンテンツに関する能力である。

■人間関係を構築する能力

ステイクホルダー間の利害調整をし、協力関係を構築できる能力である。

＜例＞ 顧客の立場に立って問題を抽出し、解決策を提示できる／経営の思いやビジョンを経営戦略に反映することができる／関係者がWinWinの成果を得られるよう行動できる／経営者が自らITを経営の問題として捉えられるように指導できる／顧客に好感を持って受け入れられるよう行動できるなど

■分析評価する能力

企業の現状を評価し課題を明確化し可視化することができる能力である。

＜例＞ 顧客の現場に入って実態を観察できる／顧客の判断に必要な情報を抽出できる／顧客の課題に見える化できる／顧客の成熟度に合った解決策を提示できる／経営とITの両面から対策を立案できる／ゼロベースで思考できるなど

■合意形成する能力

課題の抽出・構造化、改善・改革に向けた合意形成ができる能力である。

＜例＞ 経営戦略からIT利活用までの施策を推進できる／経営者にIT経営の実践について啓発ができる／最適なコミュニケーション手法を駆使して利害調整ができる／的確なファシリテーション・スキルを持つ／適切なチーム編成能力

を持つ／チームメンバをモチベートできる。契約スキルを持つなど

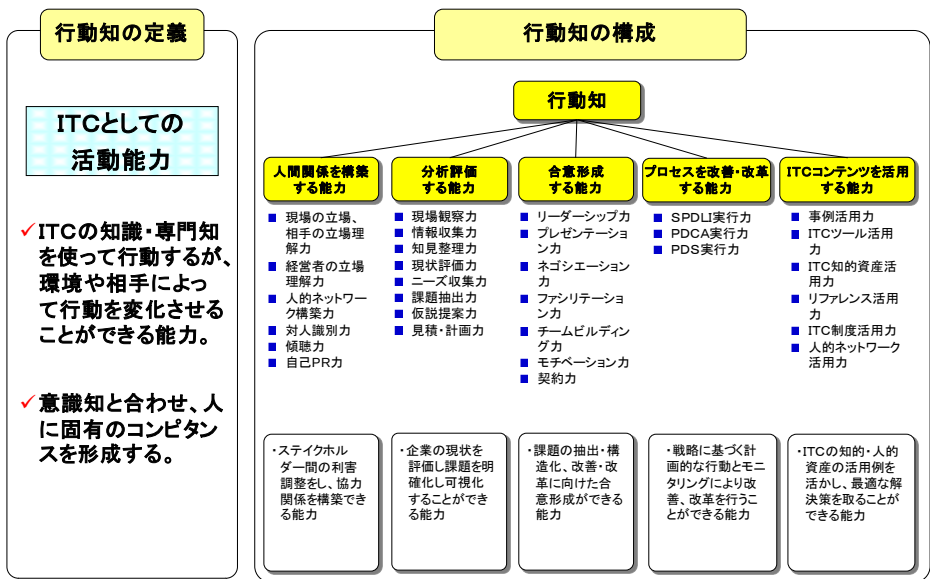
■プロセスを改善・改革する能力

戦略に基づく計画的な行動とモニタリングにより改善、改革を行うことができる能力である。

■ITCコンテンツを活用する能力

ITCの知的・人的資産の活用例を活かし、最適な解決策を取ることができる能力である。

— 行動知とは —



■留意点

実践知の中核をなす層であり、IT経営を実践する場合の直接的に関係する知である。

50 意識知とは

「意識知」とは、ITCとしての意識のことである。

行動知・専門知・知識(専門知識・前提知識・基礎知識)ではカバーできない人の精神や意識に関わる概念である。

行動知と合わせ、人に固有のコンピタンスを形成する。具体的には資質・適正・協(共)創性などから構成される。

「資質・適性」は生まれ持ったものとも言われるが、多分に加齢や経験で変わるものであり、自分の資質・適性を知って意識して行動しないと、失敗することがある。

「協創性」は、自分一人だけでなく、ステイクホルダーや仲間とともに働き、喜びを分かちあうことができるかどうかで、人間関係や仕事の幅も広がることを示している。

■意識知は、ITCとして備えておくべき主に内面の意識について整理したものである

その構成としては、自分がこれまで培ってきた仕事に対する信念などの「自己意識」、ITCとして経営者と対峙したときにIT経営の専門家としての「プロ意識」、また、そもそも、ITCとしてどういう「資質、適性」であるべきなのか、さらに、仕事を進める上で、顧客との「協(共)創意識」を持つことも大事である。

■自己意識

IT経営の確立に対する夢と目標を持ち、進んで実践をする態度によって、経営者から共感を得られる能力である。

＜例＞ ITCとして、IT経営を実現・確立することにより、経営者から信を得たり、ITCの健全な発展に寄与することに喜びを感じる／IT経営が浸透することに大きな夢を抱くという志を持っている／何よりも、IT経営の実現が楽しいという心根があるなど

■プロ意識

IT経営の実現を成し遂げるため、最適な知を結集する徹底した振る舞いによって、経営者の信頼を得られる能力である。

＜例＞ IT経営の実現を通して経営者の信頼を得られる／経営者の立場に立って支援、助言ができ、且つ価値観を共有できる／業務の公正性を保ち、特定の立場に依存しないで、判断できる／ITCの倫理規定を遵守し、行動でき、顧客の違法行為、反社会的な活動を予見し的確な助言、指導ができる／ITCとしての名誉と信義を重んじ行動できる／グローバル志向を持つなど

■資質・適性に合わせる意識

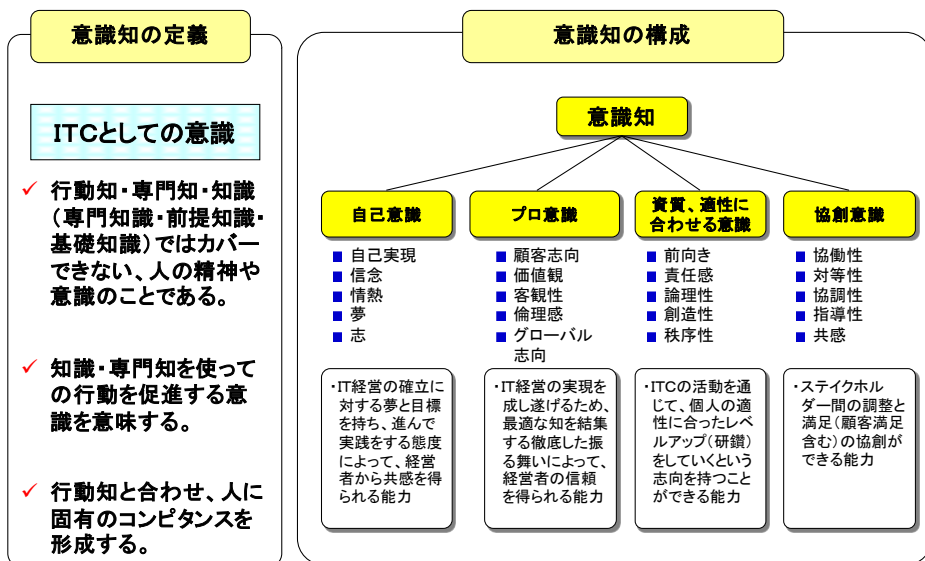
ITCの活動を通じて個人の適性に合ったレベルアップ(研鑽)をしていくという志向を持つことができる能力である。

＜例＞ ITCの活動を通じて、常に研鑽していくという志向を持つ／困難に果敢に挑戦し、常に明るく、進取の気性に富む／何事もやり遂げる責任感を持つ／規則に従い、決まったことは守る／創造力、先見性、洞察力、自由な発想、全体観を持っているなど

■協創意識

ステイクホルダー間の調整と満足(顧客満足含む)の協創ができる能力である。

— 意識知とは —



■留意点

- ① 意識知は全ての知(行動知、専門知)および知識に影響を与える。また意識知は知および知識のイネイブラー(実現促進要因)である。
- ② 本書では実践力に焦点を当てている。特に行動を重要視し、意識がその前提であるため、最上段に意識知を位置付けた。

コーヒーブレイク



(参考1) 知と知識の違い

- ・ 知識:「①ある物事について知っていることがら。②ある事について理解すること。認識すること。」(出典:大辞林)
- ・ 知:「物の道理を知り、正しい判断を下す能力。」(出典:大辞林)

ナレッジマネジメントの大家、野中郁次郎は、知識を「個人の信念が人間によって“真実”へと正当化されるダイナミックなプロセス」と見る。また、マイケル・ポランニーの提唱した『暗黙知』(Tacit Knowing)という言葉の意味を「暗黙の知識」と読みかえて、暗黙知を「経験や勘に基づく知識のことで、言葉などで表現が難しいもの」と定義した。また、知を暗黙知と形式知に分類し、「日本企業が優れているのは組織の成員がもっている暗黙知と形式知をうまくダイナミックに連動させて経営するところにある」としSECIモデルを提唱している。

(出典:「知識創造企業」野中郁次郎、竹内弘高共著、東洋経済新報社1996.3.21を参考)

また、「人の意識」については、知識・知恵と平仄を合わせるため、『知心』と表現している。したがって、知＝知識＋知恵＋知心という方程式が成り立つ。

知識は、静態的な脳に記憶すること。情報を選択して記憶すると知識になるので、『情報知』でもある。知恵は、動態的な人の行動から経験した知識を意味するので、『行動知』と表現できる。知心は、人の行動のイネイブラーとなる精神状態や意識、やる気などを意味するので、『意識知』とも言える。

知は、知識・知恵・知心の総合概念である。」

(出典:「知の経営」高梨智弘著、白桃書房2009.11.16を参考)

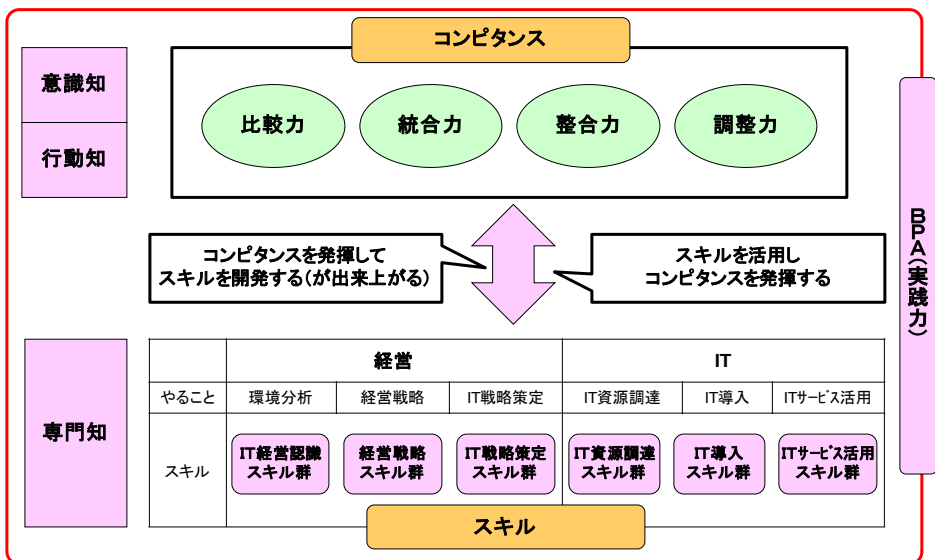
本ITC実践力ガイドラインでは、知は、何か物事を知っているという知識に留まらず、行動して始めて体感し分かるような知恵や、人の意識を含む概念である。そこで、記憶している言わば静態的な知識(基礎知識・前提知識・専門知識)に加えて、実践で使う動態的な実践知(専門知・行動知・意識知)を定義した。

（参考2）スキルとコンピタンスの関係

本ガイドラインで言うスキルは、狭義のスキルで技術的な技能を示している。
コンピタンスは、非技術的な人固有の能力を示し、ヒューマンスキルとも言われる。

コンピタンスを発揮してスキルを開発する（が出来上がる）、スキルを活用しコンピタンスを発揮する、という関係になる。

— BPAにおけるスキルとコンピタンスの関係 —



(Ⅳ)ITCの 評価と育成

51 評価の必要性和メリット

IT経営を実践するためには、その実現を支援するITCのキャリアを磨き、スキルを高める必要がある。

そのためには、ITC協会としてITCの育成戦略(SPDLI)を策定し、戦略に従った育成計画を定めることによって、ITCのあるべきスキルとキャリアの評価指標を示し、ITCが自ら評価を行い、次のステップに向かうための目標を定め、ギャップを埋める学習や業務を行うことが可能となる。

評価においては、ITC協会が一定の評価基準を示すことによって、ITC個人の目標レベルが設定され、自己の評価が明確になるメリットがある。

ポイント

1. ITCの実践力を高めるには、育成の目標が必要である。
2. 目標に向かってスキルを高めるのが学習であり、キャリアを磨くのが実務活動である。
3. どのスキルを伸ばし、どのキャリアを目指すのかを明確にするためには評価基準とその基準による評価が必要となる。
4. この育成戦略と、育成計画に従ったSPDLIサイクルを確立する必要がある。

■評価のSPDLIサイクルの確立

ITC協会では、評価のためのSPDLIサイクルが回る仕組みを構築している。

スキルのうち、知識を高める学習量の評価は継続学習の知識ポイントで評価できる。しかし、学習の習熟度や実践知の熟達度は評価ができなかったが、2010年度より、「ITC実践力(スキル)自己診断」システムを導入し、自己評価を可能とした。

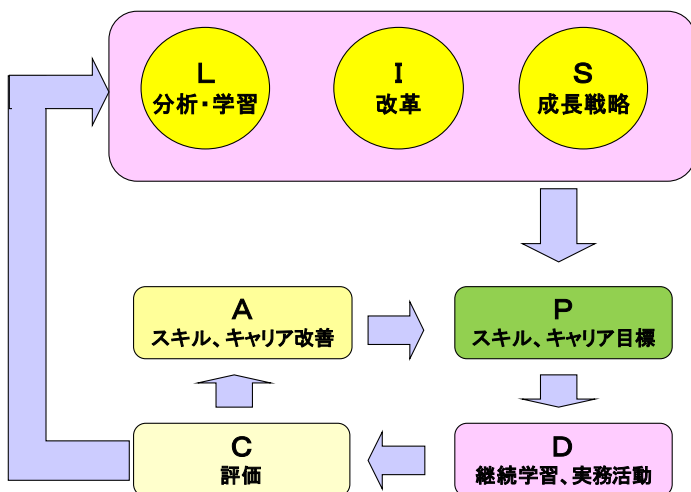
キャリアの評価は、経験については、毎年資格更新時に義務付けられている「実務活動報告」で自己の活動実績が整理できるようになっており、ITC協会と

してITCの活動実態がつかめるようになっている。

成果については、独立系ITCの場合、国の「IT経営実践力認定制度」や「中小企業IT経営力大賞」によって、公正な基準によって成果の評価が行われており、これを活用できる。企業内ITCもこの外部の評価制度によって評価できる場合もあるが、顧客企業などへの支援の評価については、自社への貢献評価となるため、企業内での評価制度に組み込んでいただく必要がある。

評価の仕組みを導入することで、必要なスキル・キャリアを持ったITCの育成計画に繋げる仕組みを回すこといができる。

— 実践力評価のSPDLI —



■ 留意点

企業内ITCの評価については、当実践力ガイドラインを自社内評価のガイドラインとして活用していただくことが、今後の企業内ITC活性化の原点となる。

52 レベル概念の導入

現状のスキル・キャリアの把握と目標スキル・キャリアの設定(レベル概念導入の目的)のためにはスキル・キャリアのレベルを的確に評価することが必要である。

ITC制度では、毎年の資格更新制度によって、継続学習と実務活動を義務付けることで、スキル・キャリアのレベルのスパイラルアップによる付加価値を高める仕組みを用意している。

レベルによる評価の仕組みを導入することで、この資格更新制度をさらに有効なものにする。

ポイント

1. スキルは、学習(知識の蓄積と実務活動で獲得した実践知の蓄積)によってレベルアップする。
2. キャリアは、実務活動の蓄積によってレベルアップする。
3. このため、スキルレベルとキャリアレベルは個別の評価とする。
4. レベルアップの段階を評価するため、可視化できる物差しとしてレベルの概念を導入する。

■スキルアップとレベル評価による考え方

スキルレベルは、ITCの基礎知識、前提知識の獲得を最低レベルのスタートラインとして設定している。

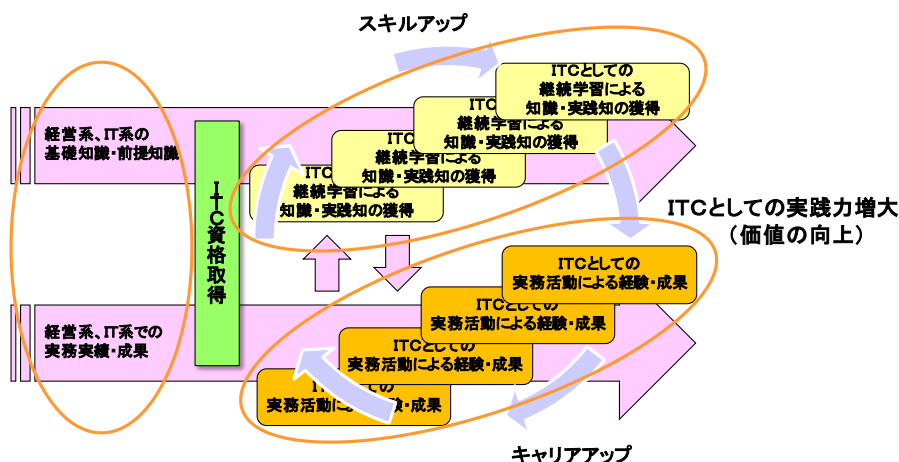
ITC固有の能力は、スキルにおいては専門知識の習熟度レベル、実践知(専門知、行動知、意識知)の熟達度レベルとして評価する。

■キャリアアップとレベル評価による考え方

キャリアレベルは、実務経験5年以上をスタートレベルとして設定している。

キャリアレベルにおいては、実務活動の経験度レベルと、成果による到達度レベルで評価する。

— 実践力のスパイラルアップ —



■前提となるスキルとキャリアのレベル

ITC実践力体系でのスキルレベルの前提となる前提知識とは、関連他資格の、経営系であれば、日本経営品質賞セルフアセッサーや中小企業診断士に求められる知識、IT系であれば、ITストラテジストに求められる知識レベルを示している。

キャリアレベルにおいては、個人のキャリアの中で、実務経験5年以上の経営系、IT系での実績・評価を前提レベルとして求めている。

■留意点

スキルがあっても実務に活かしていなければ、キャリアレベルは低いことになる。

53 評価レベルの考え方

ITCの実践力は、スキルとキャリアで構成されることから、スキル、キャリアごとにレベル評価を行う。

スキルは知識と実践知で構成されることから、知識の習熟度と、実践知の熟達度によって評価する。

キャリアは経験と成果で構成されることから実務活動の経験度と、成果の達成度によって評価する。

ポイント

1. レベル評価の基準は、最高のレベル5から最低のレベル1までの5段階評価とする。
2. スキルとキャリアの評価をそれぞれ定義した。

■スキルとキャリアの評価レベルの内容

ITC実践力を構成する、スキルとキャリアに対するレベル評価の基準を示すものである。

スキルレベル評価は、知識は習熟度による評価であり、実践知は熟達度による評価となるため、それぞれに評価基準の表現が異なる。

キャリアは経験と成果に要素分解されるが、経験のレベル評価は経験度であり、成果のレベル評価は達成度によって評価する。

各々評価内容が異なるため、それぞれに評価レベルの基準の表現が異なる。

— 実践力評価フレームワーク —

ITCの レベル	レベル化の考え方	スキル評価		キャリア評価	
		知識	実践知	経験	成果
レベル5	国内外でITCとして評価される 最高レベル	最高の知識を有し 社会から認められ る	実践が卓越してお り社会から認めら れる	経営とITの両面か ら多様なニーズに 応じた高度な支援 経験がある	社会や世界で認 められる大きな実 績成果がある
レベル4	自立したITCとして国内で多数 のITCとして認められ、多くのI TCの目標となりえるレベル	高い知識を有し人 から認められる	実践の効果が高く 人から認められる	成熟度の高い企 業の支援経験が ある	国内や業界で認 められる実績成果 がある
レベル3	ITCとして十分自立できる能力 が備わっているレベル	十分理解して人に 教えられる	自信を持って有効 に実践でき人が指 導できる	経営者に対し助 言・支援経験があ る	経営者、企業から 認められる実績成 果がある
レベル2	ITC資格を取得(試験合格と ケース研修修了)し、ITCとして の能力を獲得・発揮しているレ ベル	内容を理解してい る	自ら実践できる	企業の支援経験 がある	自らの実績成果 がある
レベル1	ITCとしての固有の能力が発 揮できていないレベル	知っている	指導を受け実践で きる	指導を受けながら の業務経験があ る	部分的であるが実 績成果がある

スキルとキャリアレベルの設定においては、国の共通キャリア・スキルフレームワーク(スキル標準であるITSS、UISS、ETSSの基になる共通体系)を参考にした。

国の共通キャリア・スキルフレームワークでは、レベル評価を、レベル1(最低)から7(最高)までの7段階で評価している。これは、実務経験のない学生から、経験豊かな社会人まで広く対象としているためであり、ITC制度においては実務経験5年以上を前提としているため、レベル軸が異なる。

ITSSでは、特定の人材像においては対象業務規模の大小が評価軸に入っているが、ITC制度においては、中小企業が業務フィールドである独立系ITCも多く存在することから、規模の大小には拘わらず評価できるように評価基準を設定している。

54 実践力評価の方法

ITC実践力体系を基に、ITCのスキル・キャリアを評価する仕組みを導入する。

当面は、スキルレベルについては自己診断による評価を行い、キャリアレベルについては、表彰制度の導入などによって成果の評価基準に客観性が認められるようになれば、認定の仕組みを導入する。

これにより、ITC育成のメカニズムを構築する。

ポイント

1. スキル評価については、「ITC実践力(スキル)自己診断」により把握する。
2. キャリア経験については、資格更新時の「実務活動報告書」により把握する。
3. 独立系ITCのキャリア成果の評価については、国の「IT経営実践認定企業」や「IT経営力大賞」などの表彰制度での評価を活用する。
4. 企業内ITCのキャリア評価については、客観的な評価ができるよう検討する。

■ITCの資格更新制度とスキル・キャリア評価

ITCの継続学習と、実務活動報告という「資格更新制度」には優れた特徴がある。

「継続学習制度」は、スキルアップの仕組みを備え、「実務活動報告」はキャリア実績の把握ができる仕組みを備えており、ITC制度の根幹をなし、他の資格制度には余り類を見ない、育成の大きな基盤となっている。

スキルについての評価は、「ITC実践力(スキル)自己診断」を導入し、実務活動報告の対象者に義務付けている。

また、独立系ITCが主となる中小企業対象に限られるが、IT経営に関する国の表彰制度によって、成果に対する客観的な評価の仕組みが活用できる意義は大きい。

ITC協会はこの客観的な評価制度を活用し、育成のメカニズムを強固なもの

にする。

今後は、企業内ITCを含め、ITC協会としての表彰制度等を導入することで、全てのITCが同じ評価制度によって評価でき、常に自己研鑽に励むことができる、育成のメカニズムを構築する。

— 実践力評価制度の確立 —

ITC レベル評価	ITCのスキル評価		ITCのキャリア評価	
	知識	実践知	経験	成果
5	スキル自己診断 (システム) (資格更新制度)		実務活動報告 (資格更新制度)	表彰制度など
4				
3				
2				
	ITC試験合格	ケース研修修了		
1	(ITC資格取得前レベル)			

■評価の認定とは

当面は、スキルの自己診断からスタートするが、評価基準に客観性が担保できるようにになれば、将来的にスキル・キャリアを協会が認定することも検討する。

協会が認定というのは、ITCにとって公平でインセンティブが効くものでなければならない。

55 スキルレベルの評価

ITC実践力のうち、スキル要素に対するレベル評価の基準を示すものである。

スキルレベル評価は、知識は習熟度による評価であり、実践知は熟達度による評価となるため、それぞれに評価基準の表現が異なる。

ポイント

1. スキルは知識と実践知で評価基準が異なる。
2. 知識は、知っていることの習熟度を示す。
3. 実践知は、知識を使って実務に活かせる能力の熟達度を示す。
4. スキルは、実務と通じた学習によってレベルアップする。

■知識と実践知のレベル評価

スキルレベルは、ITCの持っている能力のレベルを示す。

知識のレベル評価は、「知っている」「知らない」度合いの習熟度で評価する。知識レベルは、学習の度合いによって影響する。深く学べば、それだけレベルが高くなる。レベルが高くなれば、人に教えることができるし、教えられた人が評価すれば、第三者からの評価を得たことになる。著作などによって多くの第三者に知識を伝授することもできる。このような評価をITC実践力体系の知識項目に照らして、ITC固有の知識レベルの評価としている。

例として、大学や大学院での教授(職業ではなく教えるという行為)を挙げている。ITCのレベル4では大学での教授を、レベル5では大学院での教授レベルを挙げている。

実践知のレベル評価は、一般的に「できる」「できない」度合いの熟達度で評価する。実践知のレベルはITCとしての実務活動での学習によって蓄積される。一人で経験するよりも多くのITCと接することで学習機会が増え、自分だけでなく人の成功体験、失敗体験も含め、学習が深まっていく。このような評価をITC実践力体系の実践知項目に照らして、ITC固有の実践知レベルの評価としている。

例として、国や国際標準の策定を例に挙げている。レベル4では国内や業界での標準化を、レベル5では国際的な標準化の策定を例として挙げた。一般的にも、標準化活動では実務活動での実績が大きく左右する。

レベル3は、知識、実践知ともにITCとして自立でき、人に教えたり、自分の活動を人に見せられるレベルである。

レベル2は、ITC資格取得後のレベルから、自立できるようになるまでの間のレベルである。

レベル1は、ITC資格取得以前または、ITCのスキルとして十分ではないレベルを示す。

— 実践力(スキル)評価基準 —

スキル レベル	知識の習熟度 (～を知っている)			実践知の熟達度 (～ができる)		
	自己評価基準	例1	例2	自己評価基準	例1	例2
5	・最高の知識を有し人から尊敬される	・学術会議、標準化などに貢献できる知識がある ・大学院で指導できる知識がある		・実践が卓越しており人から尊敬される	・経営とITの両面から多様なニーズに応じた高度な支援ができる	
4	・高い知識を有し人から認められる	・書籍など執筆できる知識がある ・大学で指導できる知識がある		・実践の効果が高く人から認められる	・成熟度の高い企業の支援ができる	
3	・十分理解して人に教えられる	・専門知識を活用する応用的知識がある		・自信を持って有効に実践できる	・経営者に対し助言・支援ができる	・ケース研修/体感ケース研修インストラクター
2-2	・理解している	・ITCの専門知識を理解している		・実践できる	・他のITCと協力して企業の支援ができる	
2-1		・ITCの専門知識を一通り知っている	・ITC試験合格		・成熟度の低い企業の支援ができる	・ケース研修修了
1	・少し知っている	・ITCの専門知識を少し知っている	・ITパスポート試験800点以上取得	・少しできる	・企業とITCの専門知を活かした会話ができる	・IT経営体感ケース研修修了

■ 留意点

育成上、レベル2をレベル2-1、レベル2-2に分ける場合がある。

レベル2-1は、ITC資格取得直後のエントリーレベルで、レベル2-2は、ITCとしてのキャリアを積み、知識が豊富になり、多くの活動実績により実践知も豊富になったレベルを示す。

56 実践力(スキル)の自己評価

ITCの実践力のうちスキル要素については、自己評価可能なことから、「ITC実践力(スキル)自己診断」システムを導入した。

この自己評価は、資格更新対象者には資格更新時に義務付けられるが、ITCおよびケース研修受講者はいつでも利用が可能である。

ITCはこの評価により、自分のレベルを実践力項目ごとにレーダーチャートに可視化することができるので、自分の強み弱みを把握し、学習や実務へのガイドとすることができる。

ITC協会にとっては、経験年次、属性、実務活動報告によるキャリア実績と照らすことにより、実践力の源泉や表出を探り、育成施策に活かすことができるようになる。

今後は、スキル評価によって研修プログラムや学習のガイダンスができるような仕組みを作っていく。

ポイント

1. ITC実践力(スキル)自己診断の導入により、ITCは自己の実践力を計測し、学習や実務に役立てることができる。
2. ITC協会はこの結果を解析し、育成施策に活用する。
3. 将来的には、育成のガイドができるような仕組みにしていける。

■ITC実践力(スキル)自己評価のメリット

「ITC実践力(スキル)自己診断」導入以前は、ITC試験での成績を受験者に通知することで、自己の知識レベルでの強み、弱みを知ることができたが、あくまでもITC資格取得時のレベル評価であって、その後のスキル評価の機会がなかった。また、知識の評価が中心で、実践知の評価は十分できていなかった。

「ITC実践力(スキル)自己診断」は、現在のレベル評価、1年後のレベル目標を入力すると、3年度間の経過が分かるようになっている。すなわち、入力後のレーダーチャートでは、前年の評価、現在の評価、1年後の目標が表示できる。

このため、2年後からは前年対比もできることから、自分の習熟度の振りかえ

りができ、さらに目標設定の見直ができることから、より適格な自己研鑽ができるという好循環が生まれることになる。

この「ITC実践力(スキル)自己診断」では、知識だけでなく実践知の自己評価も行うことで、キャリアとの関係も明確になる。

キャリアについては、実務活動報告で詳しく調査しているため、実務活動の具体的な実績と実践知の相関関係が分析できるようになる。

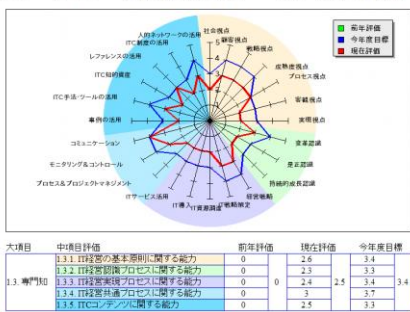
— 実践力(スキル)診断分析グラフ —



ITコーディネータ実践力スキル 中項目評価



ITコーディネータ実践力スキル 「専門知」小項目



■ITC実践力(スキル)自己診断の内容

自己診断では、実践力体系のスキル要素の中項目での評価グラフと、「専門知」の小項目での評価グラフの2つが表示される。

中項目評価では、意識知、行動知、専門知、専門知識、前提知識、基礎知識の6つの大項目を構成する、25の中項目について評価する。

専門知項目の評価では、専門知を構成する24の小項目について評価を行う。

57 キャリアレベルの評価

ITC実践力のうち、キャリア要素に対するレベル評価の基準を示すものである。

キャリアは経験と成果に要素分解されるが、経験のレベル評価は経験度であり、成果のレベル評価は達成度によって評価する。

各々評価内容が異なるため、それぞれに評価レベルの基準の表現が異なる。

ポイント

1. キャリアは実務実績の経験と成果で評価基準が異なる。
2. 経験がいくらあっても成果が出ていなければ、キャリアとしての評価が低いことになる。
3. 成果の評価は、第三者による評価をもって明らかにされなければならない。

■実績と成果のレベル評価

キャリアレベルは、実務経験や成果の実績レベルを示す。

キャリア経験のレベル評価は、「やったことがある」「やったことがない」という経験度で評価する。深い経験を積み、成功や失敗の学習効果によってレベルが高くなる。

キャリア成果のレベル評価は、「うまくいった」「うまくいかなかった」という達成度で評価する。また、実績の結果の第三者評価として決められることが重要である。自分で成果があったと感じたとしても、それはスキル評価であることが多く、相手や評価する人にとって成果がもたらされなければ、真の成果を評価されたことにはならない。

実務経験は、あらゆる行動によってもたらされる。行動なくして経験の蓄積ができない。また、経験なくして成果は生まれない。ITCのキャリア形成は、ITCとしての実践活動から形成される。

独立系ITCの成果評価例として、国のIT経営実践認定企業の支援実績やIT経営力大賞での表彰が挙げられる。一定の判定基準があり、公開されていることから、独立系ITCの成果評価として活用できる。しかし、教育を業とする独立

系ITCにはこのような評価の機会がないことも事実であり、今後の検討課題である。

企業内ITCは、企業の与えた業務での成果評価であるため、共通の評価基準を定めることは難しいが、独立系ITCと同様な考え方で評価基準を定義している。業務の規模より、企業の成熟度、業務の複雑性、先進性、ITCとしての専門性の発揮が重要である。

— 実践力キャリア評価基準 —

キャリア レベル	自己評価基準		例	
	経験の度合い (～をやったことがある)	成果の達成度 (～をうまくやったことがある)	独立系ITCの例	企業内ITCの例
5	・経営とITの両面から多様なニーズに応じた高度な支援経験がある	・社会や世界で認められる大きな実績成果がある	・IT経営力大賞表彰企業支援 ・(年収例)2000万円以上	・ITジャパンアワード最優秀賞受賞 ・(職務例)社長クラス
4	・成熟度の高い企業の支援経験がある	・国内や業界で認められる実績成果がある	・IT経営力大賞実践認定企業支援 ・(年収例)1000万円以上	・ITジャパンアワード受賞 ・(職務例)CIO、役員クラス
3	・経営者に対し助言・支援経験がある	・経営者、企業から認められる実績成果がある	・補助金、公的認証採択 ・地域でのIT経営に関する表彰 ・(年収例)500万円以上	・自社、顧客から認められる実績成果がある ・(職務例)部長クラス
2-2	・他のITCと協力して企業の支援経験がある	・散発的、部分的であるが実績成果がある	・成功事例がある ・(年収例)200万円以上	・部門で認められる実績成果がある ・(職務例)課長クラス
2-1	・成熟度の低い企業の支援経験がある	・成熟度の低い企業の実績成果がある	・成功事例が出てきている ・(年収例)100万円以上	・成果が出てきている ・(職務例)リーダークラス
1	・ITCとしての業務経験は少ない	・ITCとしての成果は少ない	・(年収例)なし	

■留意点

育成上、レベル2をレベル2-1、レベル2-2に分ける場合がある。

レベル2-1は、ITC資格取得直後のエントリーレベルで、レベル2-2は、ITCとしての実務活動により実務経験や成果が顕著になったレベルを示す。

58 属性によるキャリア評価の違い

独立系ITCと企業内ITCには、獲得すべきスキル要素に違いはないが、実務活動のキャリア面において、ITC活動の評価者が、独立系ITCは直接中小企業等の経営者から評価を受けるのに対し、企業内ITCは業務成果に対する第一次評価者が企業内の上長であることから、評価基準の例示を分けている。

また、独立系ITCと企業内ITCでは、対象とする企業規模等マーケットが一般的に異なるため、キャリアレベル評価基準の例示を分けている。

ポイント

1. ITCのスキル評価で、独立系ITCと企業内ITCにおいて基本的に差異はない。
2. キャリア評価においては、ITC活動を行っている対象企業が、自社企業内であるか、外部から支援する顧客企業であるかによって評価する人が異なる。これは、ITCに限らず言えることである。
3. 独立系ITCは、対象が中小企業の場合が多く、企業内・企業外の違いに拘わらず、直接その対象企業の経営者から評価を受けることが多い。
4. このため、キャリア評価において属性による違いを考慮している。

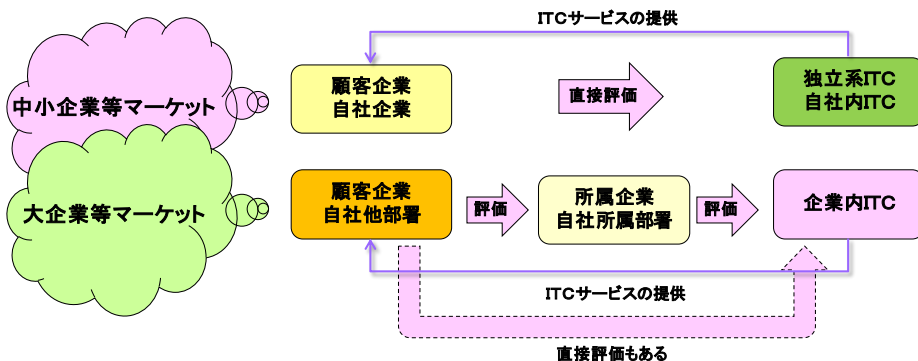
■直接評価と間接評価

直接評価は、活動対象となる企業から直接成果に対する評価を受けることになる。これは、独立系ITCが通常のITC業務として活動する場合のみならず、研修講師として活動するITCにとっては、受講者から直接評価を受けることも同様である。

一方、企業内ITCは、自社内業務ではなく、顧客企業の業務を行う場合に、顧客企業からの評価は、業績評価として企業内の上長である一次評価者によって評価される場合が多い。

ITCのキャリア評価においては、このような属性による評価者の違いを考慮し設定している。

— 属性による評価者の違い —



■企業内ITCの企業内評価の意義

国の共通キャリア・スキルフレームワークでは、レベル4以上の評価は、業務実績と成果の評価が必要なため、自社内での評価に委ねている。

独立系ITCの評価は、中小企業が対象である場合、国の「IT経営力大賞」や各経済産業局などでの表彰制度などにより客観的評価を受ける機会があるが、企業内ITCにおいては顧客企業名非公開の原則から一般的にITCの能力を企業外で評価するには困難がある。

従って、企業内ITCのキャリア実績（経験と成果）評価は、各企業内で評価していただくことが求められる。

59 独立系ITCのキャリアステップ

ITCのキャリアステージは様々で、ITC協会がこれを規定するものではないが、2007年度からのITC実務活動報告と、この10年間にわたる実務実績、国や公的機関の関与実績、国のIT経営応援隊事業やIT経営力大賞などを通じて、独立系ITCのキャリア実態が把握できるようになった。

ここでは、これら独立系ITCのキャリア実態からみて、平均的なキャリアステップについて俯瞰を試みた。

ポイント

1. ITCとして自信を持って自立できるまでには5年かかっている。
2. 多くのITCに認知されている人たちは、活動実績が顕著で、その成果がIT経営力大賞などでの客観的評価につながっている。
3. ビジネス機会の獲得は、初期ではITCの届出組織などコミュニティ活動によって得られることが多いが、実践力が増すにつれて国の施策、公的機関、銀行からの紹介で得られることが多くなる。これは、実践力が第三者から評価された証と考えられる。
4. 安定した収入を得ている人は、単発の業務受託ではなく、顧問契約による継続的な収入を得ていることが多い。
5. 独立するには、他の専門性を極めておくか、それまで築いた顧客ルートを持っており、その基盤の上にITCとしての付加価値を高めていっている。
6. 実践力の評価が高い人は、ITCとしての意識知が高い。

■活躍のパターン

ITCとして顕著な成果を出している人たちのキャリアをみると、愚直にITCの専門性を発揮していることが分かる。

すなわち、IT経営の認識プロセスを踏み、経営者と信頼関係を築いてから、IT経営実現プロセスの支援業務に入っていることである。このため、経営者研修会、IT経営成熟度診断ツールなどのITCトコンテンツの活用が欠かせない。ITC制度や国の支援制度を熟知し、何でも試してみる。その経験の中から、自分のビ

ビジネススタイルを確立していることがうかがえる。

ITC資格取得当初は、中小企業診断士やIT系での専門性を活かしながら、ITCとしての業務に徐々に入っていくことも大切であり、活躍している人たちに共通していることは、ITCとしての誇りを持ち、夢や目標を持っていることである。

— 独立系ITCのキャリアステップ例 —

レベル	経験年数	ステージ	顧客ベース	紹介ルート	他の活躍	成果
5	7年目	余裕	顧問先15社、 関与先10社	金融機関、顧客、 支援機関		IT経営力大賞表彰企業支援
4	5年目	自信	顧問先10社、 関与先10社	金融機関、顧客、 支援機関、ITCA	事例講演	IT経営実践認定企業支援
3	3年目	自立	顧問先5社、 関与先15社	支援機関、ITCA	研修講師	地域でのIT経営に関する表彰企業支援
2-2	2年目	感触	顧問先1社、 関与先15社	届出組織、ITCA	他の専門スキル併用	
2-1	ITC取得	試行	関与先10社	届出組織	他の専門スキル依存	
1	ITC取得前	関心				

■ITCの専門性と業務範囲

自分の仕事に誇りを持ち、夢と目標をもつことは、ITCに限らず、多くのプロフェッショナルについて共通の要素であろう。

ITCの専門性は、IT経営の実現、すなわち経営者の立場に立って、経営戦略と整合あるIT化を実現することにある。経営戦略からITサービス活用まで全フェーズに関わることだけがITCの専門性ではなく、その一端の業務を担う場合でも、IT経営の視点で業務を行うことがITCとしての専門性である。

これは、企業内ITCについても同様で、自分が例えばIT運用の業務だからITCとしての業務をやっていないと考えるか、この業務をIT経営の視点でやることのできるかの違いである。

いきなり全てのフェーズをカバーしようとするのではなく、できる範囲から、何でもやってみるという気持ちがないと、かえってITCとしての活動領域を狭めることになりかねない。

60 ITC育成体系の確立と実践力の向上

ITC育成フレームワークは、ITCの実践力を高めるための育成体系である。

基本的には、ITC資格認定制度の中で、資格更新制度として義務付けられている、継続学習と実務活動を、このITC実践力体系に組み込むことで、育成体系とする。

育成フレームワークは、実践力スキル・キャリアフレームワークとその評価フレームワークを同一レベルで結び付けることで、ITCの育成に対するフレームワークとレベルを合わせている。

すなわち、レベル評価を導入することによって、育成の目標を定め、スキル・キャリアとのギャップを埋めるため、育成のPDCAを回し、ITC実践力の向上に資するものとする。

ポイント

1. ITCの育成は、実践力のスキル評価とキャリア評価に基づき、レベルアップする仕組みとする。
2. 知識の獲得は、自習や座学を中心とした研修によって行う。
3. 実践知の獲得は、実務活動が必要であるが、研修(演習)による疑似体験やインターン実習、および届出組織やテーマ研究会などでの研究活動によって補強する。
4. 経験は、実務活動により獲得し、その評価は実務活動報告で行う。
5. 成果は、公開することで評価され、国や協会の表彰制度によって行う。
6. これらを体系化したものが、育成体系となる。

■育成のメカニズム

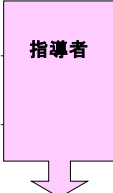
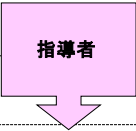
ITC実践力体系は、今後のITCの育成に明確な基準を与えるものとなる。また、そうなることを目標として策定を行った。

協会としては、ITCのレベルアップに必要な育成目標を定め、目標達成に必要な研修コースを設計し、ITCそれぞれのレベルに応じた研修を実施する。また、自分一人では困難な学習を、届出組織やテーマ研究会、お互いの知見が集ま

る「知のネットワーク」などを組み合わせて、ITCならではの育成のメカニズムを構築する。

これら育成に関するITC協会としての考え方を、「ITC育成ガイドライン」に取りまとめ、ITCのケース研修等で配布、説明することで、ITCが自己研鑽できる環境を作っていく。

— ITC育成フレームワーク —

レベル	ITCスキルの向上			ITCキャリアの醸成						
	知識	実践知		経験		成果				
5	指導者 	指導者 	知のネットワーク	実務活動	実務活動報告	対外発表	内部・外部評価			
4										
3		上級（ゼミ等）								
2-2	中級 	中級（インターン等）								
2-1	基礎	基礎（演習等）								
1										

■ 知のネットワーク

ITC協会のSNS (Social Network Service) サイトの名称を、「知のネットワーク」と呼ぶ。ITCによるWeb上のプロフェッショナルコミュニティである。

ここでは、テーマを掲げ研究するテーマ研究会、ケース研修仲間での勉強会、同じ仕事をやっている人たちが集まる業種・業務の情報交換会、協会の運営に関するコミュニティなど多種多様のコミュニティがある。

ITCや協会の会員であれば、入会が自由で、全国どこにいても知見が交換でき、ITCの実践力向上に役立っている。

61 今後の課題

ITC実践力体系は、文字通りITCの実践力向上に資するものであるが、新たな資格として計画している「IT経営アソシエイト」に対する育成にも活用していく必要がある。

また、実践力体系は、多くのITCのIT経営の実績から新たな知見が生まれ、その知見が実践知や専門知識として汎用化されていくことから、定期的な見直しが必要である。

我々は、これらの課題に真正面から取り組んでいく。

ポイント

1. ITC実践力体系は、ITC資格者だけのためではなく、IT経営アソシエイトについても適用、活用すべきである。
2. ITCの実践活動から新たな知見が生まれるため、当実践力体系も定期的な見直しが求められる。

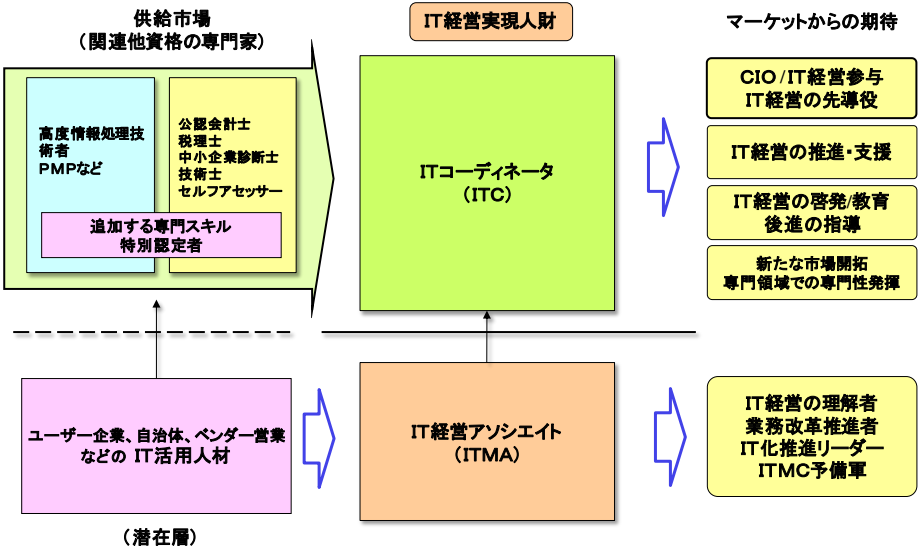
■IT経営の理解者を増やす

現在は、ITC資格取得後のキャリアパスを示したものであるが、今後はITC資格を取得するまでのキャリアパスや育成の考慮が必要となろう。

2009年度より開始された国の「ITパスポート試験」は、企業人で幅広く受験が行われており、情報処理技術者(SE)としてのキャリアを目指さない人たちは、潜在的なITC予備群と考えられる。

今後新たに導入する予定の「IT経営アソシエイト」資格が、ユーザー企業、自治体、ベンダー企業の営業職などを始め、中小企業の経営者などに広まり、IT経営への認識が高まることによって、ITCへの認識、期待がさらに大きくなり、ひいては日本の企業競争力を高め、世界を牽引することに繋がることを願っている。

— IT経営の理解者の拡大 —



(V)
ITコーディネータ
実践力体系：
— スキル要件の詳細 —

ＩＴコーディネータ実践力体系

－スキル要件の詳細－

Body of Practical Ability for ITC

Ver. 1.1

2010 年 5 月 31 日

特定非営利活動法人 ＩＴコーディネータ協会

目次

区分	大項目	中項目	小項目	ページ
1. 実践知 (I T 経営実現の能力＝ いわゆる実践能力)	1. 1. 意識知	1.1.1. 自己意識	自己実現、信念、情熱、夢、志	4
		1.1.2. プロ意識	顧客志向、価値観、中立性、倫理観、グローバル志向	4
		1.1.3. 資質、適性に合わせる意識	前向き、責任感、論理性、創造性、秩序性	4
		1.1.4. 協創意識	協働性、対等性、協調性、指導性、共感	4
	1. 2. 行動知	1.2.1. 人間関係を構築する能力	現場の立場・相手の立場理解力、経営者の立場理解力、人的ネットワーク構築力、対人識別力、傾聴力、自己 P R 力	6
		1.2.2. 分析評価する能力	環境観察力、情報収集力、知見整理力、現状評価力、ニーズ収集力、課題抽出力、仮説提案力、見積・計画力	6
		1.2.3. 合意形成する能力	リーダーシップ力、プレゼンテーション力、ネゴシエーション力、ファシリテーション力、チームビルディング力、モチベーション力、契約力	6
		1.2.4. プロセスを改善・改革する能力	S P D L I 実行力、P D C A 実行力、P D S 実行力	7
		1.2.5. I T C コンテンツを活用する能力	事例活用力、I T C 手法・ツール活用力、I T C 知的資産活用力、レファレンス活用力、I T C 制度活用力、人的ネットワーク活用力	7
	1. 3. 専門知	1.3.1. I T 経営の基本原則に関する能力	社会視点、顧客視点、戦略視点、成熟度視点、プロセス視点、客観視点、実現視点	8
		1.3.2. I T 経営認識プロセスに関する能力	変革認識、是正認識、継続的成長認識	17
		1.3.3. I T 経営実現プロセスに関する能力	経営戦略フェーズ、I T 戦略策定フェーズ、I T 資源調達フェーズ、I T 導入フェーズ、I T サービス活用フェーズ	19
		1.3.4. I T 経営共通プロセスに関する能力	プロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーション	37
		1.3.5. I T C コンテンツの活用に関する能力	事例、I T C 手法・ツール、I T C 知的資産、レファレンス、I T C 制度、人的ネットワーク	45
2. 知識 (I T 経営実現に 必要な知識)	2. 1. 専門知識	2.1.1. I T 経営の基本原則の知識	社会視点、顧客視点、戦略視点、成熟度視点、プロセス視点、客観視点、実現視点	46
		2.1.2. I T 経営認識プロセスの知識	変革認識、是正認識、継続的成長認識	59
		2.1.3. I T 経営実現プロセスの知識	経営戦略フェーズ、I T 戦略策定フェーズ、I T 資源調達フェーズ、I T 導入フェーズ、I T サービス活用フェーズ	63
		2.1.4. I T 経営共通プロセスの知識	プロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーション	100
		2.1.5. I T C コンテンツの活用知識	事例、I T C 手法・ツール、I T C 知的資産、レファレンス、I T C 制度、人的ネットワーク	－
	2. 2. 前提知識	2.2.1. レファレンスの知識	以下省略	－
		2.2.2. I T 系の専門分野の知識		－
		2.2.3. 経営系の専門分野の知識		－
	2. 3. 基礎知識	2.3.1. I T リテラシー		－
		2.3.2. ビジネス知識		－
		2.3.3. ビジネスマナー		－
	(参考)	(参考 1：専門知識(2.1)の知識項目例)	(I T C 専門知識(2.1)の知識項目例：専門知識(2.1.1)～専門知識(2.1.4)のまとめ)	108

実践力の概要

区分	大項目	中項目	中項目の概要
実践知 （I T 経営実現の能力＝ いわゆる実践能力）	意識知 （I T C としての意識）	自己意識	IT 経営の確立による企業競争力の強化について、経営者から共感を得ることができる能力
		プロ意識	経営戦略の実現を通して経営者の信頼を得ることができる能力
		資質、適性に合わせる意識	I T C の活動を通じて個人の適性に合ったレベルアップ（研鑽）をしていくという志向を持つことができる能力
		協創意識	ステイクホルダー間の調整と満足（顧客満足含む）の協創ができる能力
	行動知 （I T C としての行動力）	人間関係を構築する能力	ステイクホルダー間の利害調整をし、協力関係を構築できる能力
		分析評価する能力	企業の現状を評価し課題を明確化し可視化することができる能力
		合意形成する能力	課題の抽出・構造化、改善・改革に向けた合意形成ができる能力
		プロセスを改善・改革する能力	戦略に基づく計画的な行動とモニタリングにより改善、改革を行うことができる能力
		I T C コンテンツを活用する能力	I T C の知的・人的資産の活用例を活かし、最適な解決策を取ることができる能力
	専門知 （I T C としての固有の専門的な実践能力）	I T 経営の基本原則に関する能力	I T 経営の基本原則に則った判断基準をもつことができる能力
		I T 経営認識プロセスに関する能力	I T 経営に気づき、本質を理解し、判断することができる能力
		I T 経営実現プロセスに関する能力	I T C の役割に則って I T 経営実現プロセスを実践することができる能力
		I T 経営共通プロセスに関する能力	I T C の役割に則って I T 経営共通プロセスを実践することができる能力
		I T C コンテンツの活用に関する能力	事例、I T C 手法・ツール、I T C 知的資産、レファレンス、I T C 制度、人的ネットワークを活用する能力
知識 （I T 経営実現に必要な知識）	専門知識 （I T C としての固有の専門知識）	I T 経営の基本原則の知識	I T 経営を成功に導く判断基準（基本原則）の知識
		I T 経営認識プロセスの知識	I T 経営認識プロセス（変革認識、是正、継続的成長フェーズ）の知識
		I T 経営実現プロセスの知識	経営戦略から I T サービス活用フェーズまでの I T 経営実現プロセスの知識
		I T 経営共通プロセスの知識	I T 経営に共通なプロセス&プロジェクトマネジメント、モニタリング&コントロール、コミュニケーションの知識
		I T C コンテンツの活用知識	事例、I T C 手法・ツール、I T C 知的資産、レファレンス、I T C 制度、人的ネットワークを活用するための知識
	前提知識 （I T C に求められる専門分野の知識）	レファレンスの知識	経営系と I T 系のレファレンスの知識 （例：JQA、SWOT、BSC、CMMI、EA、BABOK、SLCP、SWEBOK、ITIL、PMBOK、COSO、COBIT など）
		I T 系の専門分野の知識	I T C に求められる I T 系の専門分野の知識 （例： I T ストラテジストに求められる知識）
		経営系の専門分野の知識	I T C に求められる経営系の専門分野の知識 （例： 経営品質協議会認定セルフアセッサーや中小企業診断士に求められる知識）
	基礎知識 （ビジネスに必要不可欠な一般知識）	I T リテラシー	I T リテラシーに関する知識 （例： I T パスポート試験に求められる知識）
		ビジネス知識	企業、組織、業種・業務、財務、法制度等に関する知識
		ビジネスマナー	ビジネスマナーに関する知識

＜実践知＞ 1.1. 意識知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	説明
1. 実践知	1.1.意識知 (ITCとしての意識)	1.1.1. 自己意識	IT 経営の確立による企業競争力の強化について、経営者から共感を得ることができる能力		
			自己実現		■ IT経営の確立による企業競争力の強化について、経営者から共感を得ることができる
			信念		■ ITコーディネータの健全発展とIT経営社会への浸透に寄与することができる
			情熱		■ IT経営を実現することが楽しい
			夢		■ IT経営の浸透する社会を描きながら、常に新しい目標を持って実現に向けて努力することができる
			志		■ 顧客と協働して、顧客の経営ビジョンを実現していくという志をもつことができる
		1.1.2. プロ意識	経営戦略の実現を通して経営者の信頼を得ることができる能力		
			顧客志向		■ 経営戦略の実現を通して経営者の信頼を得ることができる ■ 経営者の立場に立って助言、支援を行うことで経営者に信頼される ■ 顧客の経営に貢献することを第一の判断ポイントにできる
			価値観		■ 経営者と価値観を共有することができ、安心して任される ■ IT・経済・経営環境の変化に対応した知識を継続的に自己研鑽することができる ■ ITコーディネータとしての知識の向上、及び最新知識の獲得を維持することができる
			客観性		■ 健全な情報化社会に寄与することができる ■ 業務の公正性を保つことができる ■ 特定の立場に依存しないで判断、評価できる
			倫理観		■ ITコーディネータ倫理規定を理解し遵守した活動を展開することができる ■ 知的所有権の保護を考慮した活動を展開することができる ■ 顧客の違法行為・反社会的となりそうな活動を予見し的確に助言及び指導ができる ■ ITコーディネータとしての守秘義務を理解し活動の中で実践できる ■ ITコーディネータとしての名誉を重んじ信義を通す行動をすることができる ■ 常に社会規範を遵守するとともに高い倫理観を保持し、社会における高い信頼性を確立することができる
			グローバル志向		■ 海外市場を視野に入れた活動ができる ■ ベストレファレンスとしてグローバルレベルのレファレンスを活用できる ■ 海外でも適用可能な手法、方法論をベースとすることができる ■ グローバルプロジェクトに対する管理ができる ■ 海外の人々とも積極的に協業ができる ■ 商慣習や風土を積極的に理解することができる ■ 国際規格やデファクトスタンダードを理解することができる
		1.1.3. 資質、適性	ITCの活動を通じて個人の適性に合ったレベルアップ(研鑽)をしていくという志向を持つことができる能力		
			前向き		■ ITCの活動を通じて常にレベルアップ(研鑽)していくという志向を持つことができる ■ 困難と思われることも自分への試練と考え立ち向かうことができる ■ 明るい性格 ■ 進取の気性
			責任感		■ ステイクホルダーに対して常に行くべき方向を示し、それに向かって推進し、やり遂げることができる ■ 契約や約束(QCT)どおりにやり遂げることができる
			論理性		■ 論理的な思考ができる

<実践知> 1.1. 意識知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	説明
			秩序性		■ 規則に従う、計画通り行う、決まったことを守る ■ 詳細な作業がきちんとできる
			創造性		■ ITコーディネータに求められる創造力、先見性、洞察力、融合力、自由な発想を持つ ■ 全体をとらえることができる
		1.1.4. 協創意識	ステイクホルダー間の調整と満足（顧客満足含む）の協創ができる能力		
			協働性		■ 顧客と目標を共有し、協力して活動できる。コラボレーション、パートナーシップとも表現される
			対等性		■ 誰彼に対しても相手を尊重し同一の行動できる
			協調性		■ 相手に合わせて接することができる
			指導性		■ 周りの人達に強い影響力を発揮できる。リーダーシップとも表現できる
			共感		■ 相手の立場になって理解できる

＜実践知＞ 1.2. 行動知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	説明
1. 実践知	1.2.行動知 (ITCとしての行動力)	1.2.1. 人間関係を構築する能力	ステイクホルダー間の利害調整をし、協力関係を構築できる能力		
			現場の立場、相手の立場理解力		■ 相手(顧客)の立場に立って顧客の痛み(問題)を抽出し、解決策を提示できる
			経営者の立場理解力		■ 経営者の思いやビジョンを経営戦略に反映させることができる
			人的ネットワーク構築力		■ 企業の経営者・従業員、IT関連ベンダー及び自分自身の3者全員がウインウインの成果を得られるように行動することができる
			対人識別力		■ 顧客、ステイクホルダーの中からキーマンを適切に見出し対応できる
			傾聴力		■ 経営者と経営環境の変化についての認識を共有することができる ■ 経営者自らがITを経営の問題として捉えられるように助言及び指導ができる
			自己PR力		■ 自分の持つ情報、ネットワーク、スキル、実績などが顧客に対して役に立つことを顧客から好感をもって受け入れられるように説明できる ■ 自分が受け入れられるように影響力を発揮する
		1.2.2. 分析評価する能力	企業の現状を評価し課題を明確化し可視化することができる能力		
			現場観察力		■ 顧客の現場や取引先などの中に入って実態を観察することができる
			情報収集力		■ 様々な方法を駆使し顧客の判断に有効な情報を抽出することができる
			知見整理力		■ 自分の知見、第三者の知見を顧客の立場に立って様々な角度から整理することができる
			現状評価力		■ 当該IT投資が経営に効率的か否かの判断ができる
			ニーズ収集力		■ 実施成果を事例として再利用できるようにまとめることができる ■ 環境変化に対応するための的確なニーズを収集し、整理することができる
			課題抽出力		■ 顧客の現状を評価し課題を明確化し可視化することができる
			仮説提案力		■ 経営の成熟度に合った解決策の提示ができる ■ あるべき姿と現状とのギャップの克服のための戦略の立案ができる
			見積・計画力		■ 経営とITの両面から現状を分析し、対策を立案できる ■ 過去の経験にとらわれず、ゼロベースでの思考を行うことができる ■ 与えられた情報の中から人、物、金の資源を有効に活用し、与えられた時間の中で必要な資源を見積もり、スケジュールすることができる
		1.2.3. 合意形成する能力	課題の抽出・構造化、改善・改革に向けた合意形成ができる能力		
			リーダーシップ力		■ ユーザー企業の声を、あるいはユーザーとなる企業の生の声を経営戦略に反映させるよう助言及び指導ができる ■ 経営者の思いや企業理念、企業価値観を経営戦略の中に反映することができる ■ 経営戦略の策定からIT活用までの施策を推進させることができる
			プレゼンテーション力		■ 経営者に、ITを活用した経営戦略の実践について啓発ができる ■ 経営者に理解できる言葉でITのことが説明できる ■ 図や表を使って分かりやすく説明できる ■ 相手の理解が深まるように相手の状況に合わせて説明ができる
			ネゴシエーション力		■ 最適なコミュニケーション手法を行使しITコーディネータ活動を円滑に進めることができる ■ 現状分析の実践ポイントを客観的に経営者に理解させるように助言及び指導ができる ■ 経営者の立場に立ち、ステイクホルダー間の調整と利害関係者満足(顧客満足含む)を共創することができる
			ファシリテーション力		■ 経営戦略の立案(あるいは策定)のためにすべてのステイクホルダーと効果的なコミュニケーションを形成できる

＜実践知＞ 1.2. 行動知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	説明
			チームビルディング力		■ ステイクホルダーの個人の力を組織の力に変えることができる
			モチベーション力		■ 目標に対して組織、チームを組成しながら、効率的に進めることができる
			契約力		■ ステイクホルダーに目標達成を進んで実行できるように導くことができる
		1.2.4. プロセスを改善・改革する能力	戦略に基づく計画的な行動とモニタリングにより改善、改革を行うことができる能力		
			SPDLI実行力		■ ITCプロセスを活用した経営改革へのIT利活用の助言及び指導をすることができる
					■ ITCプロセスの各フェーズと経営戦略との整合性が保たれているかを確認することができる
					■ ITCプロセスの各フェーズと経営戦略との整合性維持のための効果的な対応策を講じることができる
					■ ベンチマーキング等により、外部ベストプラクティスを導入できる
					■ 抜本的改革を支援することができる
			PDCA実行力		■ プロセス思考で業務管理ができる
					■ 改善を提案・実行できる
			PDS実行力		■ 計画に基づく行動ができる
					■ 自己診断で活動を是正できる
		1.2.5. ITC コンテンツを活用する能力	ITCの知的・人的資産の活用例を活かし、最適な解決策を取ることができる能力		
			事例活用力		■ 成功体験、失敗体験を生かして顧客に最適な解決策を提言できる
					■ IT経営化(戦略的IT化)の経験・体験を活かすことができる
					■ 革新的な経営戦略の策定支援ができる経験を有する
					■ 自分の経験や他社の事例を生かして顧客に最適な解決策を提言できる
			ITC手法・ツール活用力		■ ITコーディネータ協会や世の中の手法・ツールを顧客や自分の道具としてうまく使いこなすことができる
			ITC知的資産活用力		■ ITコーディネータ協会の出版物、ガイドライン類、教材等の知的資産を活用することができる
					■ ITC著作の書籍、定期刊行物、論文、報告書、教材などの知的資産を活用することができる
			レファレンス活用力		■ 世の中で評価の高い経営系/IT系のレファレンスを自分の手法・方法論として活用することができる
			ITC制度活用力		■ 国・地方自治体等の支援制度を理解しITCの活動に活用することができる
					■ ITコーディネータ制度や協会の施策をITCの活動に活用することができる
			人的ネットワーク活用力		■ 人脈を活用し効果的な活動を行うことができる
					■ 「知のネットワーク」を展開することができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
1. 実 践 知	1.3.専門 知 (ITCとし ての固有 の専門的 な実践能 力)	1.3.1 IT経営の基 本原則に関 する能力	社会視点	IT経営を成功に導く判断基準(基本原則)を持つことができる能力		
						■ 環境変化に対応しあるべき姿を明確にして社会価値を創造できる ■ 現象だけにとらわれず物事の本質をとらえ、常に企業の価値観の表明である企業理念や企業使命(例えば企業目的、綱領や社是、社訓など)を確認し、中長期的視野をもって、あるべき姿を目指した、経営ビジョンと整合性のある経営戦略の策定を行うことができる
				企業理念との整合性の確保	※経営戦略フェーズ 2-2. 企業理念との整合の原則	■ 経営者自身の企業理念・企業価値観を明確にできるように助言または支援することができる。 ● 企業理念を明確に意識していない経営者に対し、ビジョン・ミッションの再確認に対する助言または支援をすることができる。 ● 経営者とのコミュニケーションを通じて、表面上の言葉ではなく真に目指す企業理念を的確に把握することができる。 ■ 企業理念と整合性の有る経営戦略の実施について助言または支援することができる。 ● 経営戦略が企業理念と整合を保っているかの検証をすることができる。 ● 経営戦略の内容と企業理念とのずれを明確に指摘し、経営者にその違いの是正を納得させることができる。
				CSR(Corporate Social Responsibility:社会的責任)と 企業継続性の確保		■ 企業は社会システムの一員であり、社会に認められる存在であり続けるため、ステイクホルダーの価値を向上させ、社会的価値を維持することができる
					※経営戦略フェーズ 2-3. C S R (Corporate Social Responsibility:社会的責任)と継続 企業の原則	■ CSRと継続企業の意義を理解した経営戦略の策定実施の助言または支援をすることができる。 ● CSRの重要性について経営者に理解させることができる。 ● 継続企業の意義について経営者に理解させることができる。 ● 経営戦略がCSRと継続企業の原則に基づいていない部分を明確に指摘し、修正を促すことができる。
				知の収集・共有と成長の確保		■ 知の収集・共有・活用に立脚した経営を行うことにより、個人と組織の能力向上をはかり、経営改革を促進し、企業を成長発展させることができる
					※経営戦略フェーズ 2-6. 知の共有と成長の原則	■ 「知」の共有・活用に立脚した経営ができるように助言または支援をすることができる。 ● 企業内外の経営環境に関するデータに人の「知」を加えた情報を蓄積・管理する仕組みの構築ができるように助言または支援することができる。 ● 「知」の共有ができる環境の構築の助言または支援をすることができる。 ● 「知」をどのようにして経営戦略に活用するのか助言または支援することができる。
				変化への適応性の確保		■ 経営環境の変化ならびに遵守すべき法令等には、迅速に適応することができる
					※モニタリングコントロール 2-4. 変化への適応性の原則	■ 経営環境の変化ならびに遵守すべき法令等には、迅速に適応しなければならないことを助言、支援ができる。 ■ 経営環境の変化などにより、当初設定した目標や計画そのものを変更しなければならない事態が発生する可能性があることを助言、支援ができる。 ■ 変化する環境の中で、成功裏にプロセス目標を達成するためには、定期的に目標の再評価を行い、計画を柔軟に見直すことが肝要となることを助言、支援ができる。 ■ 経営環境変化の中には、企業として遵守しなければならない法制度なども含まれることを理解させることができる。 ■ 経営者が企業改革法や個人情報保護法などに対応して経営戦略ならびにIT戦略企画書を再評価し、IT投資の方向性・必要性・規模などの定期的な見直しをしているかどうかをモニタリング&コントロールすることを助言、支援ができる。
				IT化の経営環境変化・技術 動向への対応		■ 経営に影響を与える外部環境、内部状況、技術動向の変化に対応して適切な施策を講じることができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-7. 経営環境変化・技術動向への対応の原則	■ 経営に影響を与える外部環境、内部状況、技術動向に応じて適切な施策を講じることの重要性を理解させることができる。 ■ 「IT化実行プロジェクト」のプロセス改革を支援できる。 「IT化実行プロジェクト」遂行中の内外環境変化や技術動向の理解 - 必要があれば、前フェーズに戻って計画を練り直すか、新技術の導入をすることを支援 - プロジェクト遂行中の法令や規則の改定・新規施行など外部環境の変化、経営戦略の変更など内部環境の変化、技術動向や技術のライフサイクルなどの情報収集 ■ 「IT化実行プロジェクト」自体のプロセス改革を検討し問題があれば計画を練り直すなどの対策を支援できる。
				継続的改善・改革の実践		■ 環境の変化に合わせてステイクホルダー価値を創造する最善の仕組みを継続的に作り上げることを目的に、常に活動をモニタリングし、経営戦略の変更に対応して業務プロセスを継続的に改善、改革することができる
					※経営戦略フェーズ 2-9. 継続的改善・改革の原則	■ 経営戦略の変更に応じた業務プロセスが継続的に改善改革できる仕組みの構築について、助言または支援することができる。 - プロセス改革に役立つベンチマーキングの実施について助言または支援をすることができる。 - 経営の現状に関するモニタリングが継続的に実施できるように助言または支援をすることができる。 - プロセス改革に対する利害関係者の全員参加ができる仕組みの構築に関する助言または支援をすることができる。 ■ 経営戦略の変更が全てのプロセスに的確に反映できているか検証し、必要であれば助言または支援をすることができる。
				継続的なIT化改善・改革の実践		■ ITサービス提供部門と業務部門が、IT化の改善・改革の活動を継続的に行うようにすることができる
					※IT サービス活用フェーズ 2-2-3. 継続的なIT化改善・改革の原則	■ IT 達成度評価指標に基づき目的、目標、効果を達成できたかどうかを測定および評価し、改善を継続することについて助言または支援することができる。 ■ 業務プロセス改革の目標やその実行の状況をモニタリングし、改革の方向性について助言または支援ができる。 ■ IT サービス活用にかかる費用を算出する方法を助言または支援ができる。 ■ IT サービスにおける課題を明らかにする方法について助言または支援ができる。 ■ 関連する IT 動向について助言ができる。 ■ 経営環境の変化について助言ができる。 ■ システムライフサイクルの観点から IT サービスの現状を評価することを助言または支援ができる。 ■ 業務プロセス改革に必要な知識について助言ができる。 ■ 業務プロセス改革の内容について助言または支援ができる。
				顧客視点		■ 顧客からの信頼を得て顧客価値を提供できる
				顧客価値の創造		■ 顧客の満足する価値を顧客に提供し続けていくために、顧客・市場のニーズ、ウオントの変化を的確にとらえ、顧客が何を望んでいるのかを理解し、顧客が満足できるような価値を創造することができる
					※経営戦略フェーズ 2-1. 顧客価値創造の原則	■ 顧客・市場のニーズ・ウオントに基づいた経営戦略を実施することができるよう助言または指導することができる。 - マーケットインの考え方を経営者に理解させることができる。 - 顧客・市場の適切な調査ができるように助言または支援をすることができる。 - 顧客価値創造のプロセスを効果的に織り込んだ経営戦略を策定・展開できるように助言または支援することができる。 ■ 顧客価値創造の強化を実施するためのポイントを助言または支援することができる。 - 顧客とのあらゆる接点を積極的に活用して顧客・市場を理解する方法について助言または支援をすることができる。 - 顧客との関係の強化をどのように構築すればよいか助言または支援をすることができる。
				IT化における経営者の率先		■ 経営者は、ITサービスを活用したプロセス改革が遂行できるよう、リーダーシップをとるように支援することができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
				垂範の確保	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-5. 経営者責務の原則	■ 経営戦略目標達成に以下のことが必要なことを経営者に理解させることができる。 - IT導入 - IT化実行プロジェクト」に必要な資源の供給 - IT導入後プロセス改革が遂行できるリーダーシップ ■ 経営者の基本能力(コンピタンス)を理解し、プロセス改革を積極的に遂行するような以下のヒューマンスキルの重要性を理解させることができる。 - リーダーシップ - 判断力
				ステイクホルダー納得性の確保		■ ステイクホルダーから納得を得られるモニタリング&コントロールを行うことができる
					※モニタリングコントロール 2-3 ステイクホルダー納得性の原則	■ 効果的かつ効率的なモニタリング&コントロールの仕組みならびにその結果を、ステイクホルダーから納得を得ることの助言、支援ができる。 ■ 有効なモニタリング&コントロールを構築するためには、ステイクホルダーとの検討や説明を十分に行い、彼らの理解を得ることの助言、支援することができる。 ■ 企業活動は経営者自らが積極的にプロセスに関与するとともに、プロセス全体を理解し適切な指示を行うことが特に重要であることを理解させることができる。
				戦略視点		■ ビジョンを達成する最適な戦略と整合あるIT化ができる
				コアコンピタンスとトータルコンピタンスの確保		■ 市場での競争力を獲得し、競合他社と違った顧客の価値を創造し、持続的成長を達成するために、コアコンピタンスを核とした総合的な成熟度の高い企業能力(トータルコンピタンス)にすることができる
					※経営戦略フェーズ 2-4. コアコンピタンスとトータルコンピタンスの原則	■ コアコンピタンスを生かした経営戦略の策定・展開ができるように助言または支援することができる。 - 組織・企業のコアコンピタンスを明確化にできるように助言または支援をすることができる。 - 現状のコアコンピタンスのレベルを確実に把握できるように助言または支援をすることができる。 - コアコンピタンスのレベルにあった経営戦略の策定・展開ができるように助言または支援をすることができる。 ■ トータルコンピタンスの維持向上ができるように助言または支援をすることができる。 - 経営戦略の策定・展開に際して選択と集中が的確にできるように助言または支援をすることができる。 - トータルコンピタンスの向上を織り込んだ経営戦略の策定・展開方法を助言または支援することができる。
				最適資源配分の確保		■ 競争力向上のために、内部経営資源の最適配分と外部経営資源の積極的活用を行なうことができる
					※経営戦略フェーズ 2-7. 最適資源配分の原則	■ 内外環境の変化に合わせた経営資源の配分が適切にできるように助言または支援をすることができる。 - 内外環境をタイムリーに把握できる仕組みの構築について助言または支援をすることができる。 - 内外環境の変化に合わせた経営資源の再配分が適切にできるように助言または支援をすることができる。 ■ 経営資源の全体最適化が実現できる仕組みの構築に助言または支援をすることができる。
				戦略と事実に基づく経営の確保		■ 過去の経験や推測で意思決定をするのではなく、環境変化に対応した情報マネジメントと、情報の測定、分析による事実と適切な戦略に基づいたプロセス改革を行なうことができる
					※経営戦略フェーズ 2-8. 戦略と事実に基づく経営の原則	■ 経営環境の変化に対する判断は経営戦略と事実を基にするように助言または支援をすることができる。 - 的確な事実の収集ができる仕組みの構築の助言または支援をすることができる。 - プロセスや組織風土の改革・改善が事実に基づく判断で実施できているか検証し、必要であれば助言または支援をすることができる。 - 経営に必要な情報が活用できるようなマネジメントシステムの構築に関する助言または支援ができる。
				収益性の確保		■ 新しいビジネスモデルを構築し、継続企業として発展するために、適切な財務マネジメントを行なうことができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
					※経営戦略フェーズ 2-10. 収益性の原則	■ 策定・展開した経営戦略が企業収益を確実に確保するものであることを検証し、必要であれば助言または指導することができる。 ● 戦略の効果を管理会計的な財務指標を活用する収益モデルの構築の助言または支援することができる。 ■ 経営戦略の測定指標と財務指標との適切な関係を構築できるように助言または支援することができる。 ■ 経営戦略展開の評価に財務面での評価が適切に反映できるように助言または支援することができる。
				IT化と経営戦略との整合性の確保		■ IT化にあたって経営戦略との整合を確保しつつプロセスを遂行することができる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則	■ 経営戦略との整合性をチェックし、リスク分析する下記のポイントを助言または指導できる。 ● 経営戦略具現化の到達目標 ● IT化プロセス ● 経営戦略フェーズの基本方針 ● 立案した基本方針と実行内容 ● 経営戦略の到達目標に対する達成度 ● 内外環境の変化 ● 経営戦略、日常業務、進行中の他プロジェクト、既存規約などの制約条件、経営の成熟度 ■ 経営戦略との整合がとれない場合に必要なプロセスまで戻って再検討するための手順と留意点を助言または支援できる。
				人間系、IT系調和の確保		■ IT化は経営戦略にのっとり、業務を遂行する人間系と、業務遂行に必要なサービスを提供するIT系の調和によって具現化できる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-2. 人間系、IT系調和の原則	■ 人間系とIT系のバランスの取れたIT化による業務プロセス改革の具現化の支援ができる。 ■ 以下の項目との整合性をチェックするポイントを理解して支援できる。 ● 業務を遂行する人間系と必要なサービスを提供するIT系の調和 ● 経営の成熟度やIT化の成熟度を考慮した人材育成、組織・役割の変更・改善を含む人間系の改革と、IT導入のバランス
				合目的性の確保		■ モニタリングの結果に基づいて、企業の全ての活動が、経営戦略目標や経営指標と整合させることができる
					※モニタリングコントロール 2-1. 合目的性の原則	■ 企業のビジネスプロセスが、経営戦略フェーズで明確に定義された戦略目標や業績達成目標と整合を保ちながら実施することの助言、支援ができる。 ■ 企業の成熟度や内外環境におけるリスクを考慮した戦略目標、業績達成目標が明確化されていることのモニタリング&コントロールを助言、支援ができる。 ■ IT化投資が経営戦略と整合性を保ち実施されていることのモニタリング&コントロールを助言、支援ができる。 ■ 戦略目標や業績達成指標は、財務的視点、顧客、プロセス、学習・成長など、総合的視点からの明確化を助言、支援ができる。 ■ モニタリング&コントロールのプロセス自身が戦略目標と整合し関連させることの助言、支援ができる。
				全体整合性の確保		■ プロセスおよびプロジェクトの実施においては、企業が置かれている経営環境を正確に把握し、経営戦略および重要なマネジメント対象すべてと整合性を持った計画を策定することができる。
					※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-1. 全体整合の原則	■ プロセスおよびプロジェクトの実施においては、企業が置かれている経営環境を正確に把握し、経営戦略および重要なマネジメント対象すべてと整合性を持った計画を策定することができる。 ● プロセスマネジメント及びプロジェクトマネジメントと経営戦略との整合性のモニタリングをすることができる。 ● 個々の業務プロセス及びプロジェクトと経営戦略との一貫性・整合性を維持できるように助言または支援をすることができる。 ● 経営戦略や計画での変更時、全てのプロセス・プロジェクトに対して適切に対処を行うマネジメントが実施できるように助言または支援することができる。 ● プロセス及びプロジェクトの対応策を重要性・優先度の観点からどのように評価・判断すればよいかを助言または支援することがで

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						きる。 ・ プロセス及びプロジェクトへの対応策が効果を出しているか正しくモニタリングができるように助言または指導することができる。
				成熟度視点		■ 企業経営のレベルから見て適切な業務改革とIT活用ができる
				IT化と業務プロセス改革の並行実施		■ 業務プロセス改革は、「IT化実行プロジェクト」での推進と、日常業務部門での推進を並行、協調して実施することができる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-3. 業務プロセス改革並行実施の原則	■ 業務プロセス改革とIT導入との調整が常に実施できているか検証できる。 ■ 「IT化実行プロジェクト」をモニタリングし、以下の調整が実施できていることを指導できる。 ・ IT化への移行プロセスを含めた業務部門の業務プロセスを改革する。 ・ IT化への移行によるビジネスパートナーに与える影響を考慮し必要な調整を要請する。
				成熟度に応じた経営の確保		■ 企業設立の経緯、今までの企業活動の結果、企業規模、従業員のスキル、経営の状態、環境変化、リーダーシップ、企業文化等による、経営の成熟度を評価し、その成熟度に見合ったトータルコンピタンスを目標とした経営戦略の策定を行なうことができる
					※経営戦略フェーズ 2-5. 経営の成熟度の原則	■ 企業成熟度のレベルにあった経営戦略の策定・展開ができるように助言または支援をすることができる。 ・ 成熟度レベルを考慮した組織改善・改革の重要性について経営陣に説明・理解させることができる。 ・ 企業組織の成熟度レベル判定的確な実施を助言または支援することができる。 ・ 策定した経営戦略が企業の成熟度レベルに見合っているか検証することができる。
				成熟度に応じたIT化の実践		■ IT化の成熟度に見合ったITサービスの導入をはかることができる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-4. IT化の成熟度の原則	■ ITサービスが現状のIT化の成熟度と遊離しすぎないように配慮し、様々な制約条件を理解して支援できる。 ■ IT化の成熟度を下記の視点に適合しているか検証できる。 ・ ITガバナンス ・ ITリテラシー ・ IT環境 ・ ITサービス活用
				客観視点		■ 価値前提に基づいた客観的な判断基準を持つことができる
				事実に基づく検証の確保		■ 事象が事実であることを適切な方法で検証できる
					※モニタリングコントロール 2-5. 真実性の原則	■ モニタリング&コントロールを通して収集したデータ/情報等に基づき、事象が事実であることを検証(再確認)することの助言、支援ができる。 ■ 適切な情報源からデータ/情報を得て当該データ/情報の鮮度維持に努め、データの記録および集計方法の合理性を確保することの助言、支援ができる。
				IT投資対効果の確保		■ IT化投資の投資対効果を評価することができる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-9. 投資対効果の原則	■ IT化投資に関する「IT BSC」を理解し、投資対効果の評価を支援できる。 ・ 経営戦略目標達成のためのIT導入の目的を確認し、目的を達成した場合の効果とその効果を達成する仕組みを明らかにすることができる。 ・ あらかじめ投資利益率・投資回収年数等の評価基準を設け投資対効果を評価することができる。 ・ 投資対効果の評価を参考にして、経営戦略目標達成の貢献度の高いものを優先して実施することができる。
				最適なIT資源の調達		■ 既存技術、新技術の寿命・有効性、自社の現状、移行性や実現性、導入効果とリスクなどを総合的に評価し、最適なIT資源を調達することができる
					※IT 資源調達フェーズ	■ 経営戦略課題に対するIT領域の持分を明確にするための助言または支援ができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
					2-2-1. 最適IT資源調達原則	- IT技術・経営環境に対する将来の変化を考慮した領域でIT資源調達を設定する助言または支援ができる。 - IT導入による効果とリスクの考慮が妥当か否かの検証ができる。 ■ 既存の情報システムとの整合性・移行性が十分に考慮したIT調達結果の検証ができる。 - 現在のITガバナンスの成熟度に見合ったIT調達の決定ができたか検証ができる。
				IT資源調達の中立性の確保		■ IT資源調達は、中立な立場で、公正、オープン、透明性を確保して実施することができる
					※IT 資源調達フェーズ 2-2-2. 中立性確保原則	■ 公正で透明性の高いIT資源調達の実現を助言または支援することができる。
				IT資源の評価基準による調達		■ 全てのIT資源調達は、あらかじめ定めた的確な評価基準によって評価、選定することができる
					※IT 資源調達フェーズ 2-2-3. 評価基準による選定の原則	■ IT調達先の選定評価を的確に実施するように助言または支援ができる。 - 調達するITが経営戦略の達成に有効かどうかの判断が的確に実施できるように助言または指導ができる。 - IT調達の費用対効果を正しく判断できるような助言または支援ができる。 - 調達する内容にあった評価ができるように、種々の評価法の特徴・長所・短所を示すことができる。
				公正・中立性の確保		■ 公正かつ中立な立場でモニタリング&コントロールを実施することができる
					※モニタリングコントロール 2-6. 公正・中立の原則	■ ビジネス活動ならびにIT化活動に対するモニタリング&コントロールを、公正かつ中立的な立場で実施することの助言、支援ができる。 ■ 不正につながる誘惑や非現実的な結果を求める態度はもちろんのこと、支援する企業にのみ有利となるようなスタンスをとってはならないことを理解させることができる。 ■ 支援する企業の社会的存在意義を踏まえて公正かつ中立な立場で適時かつ有効な方法でモニタリング&コントロールを行うことを助言、支援ができる。
			プロセス視点			■ 競争力のある最適なビジネスプロセスを構築できる
				効果的な方法の適用と実践		■ 企業にとって有効かつ効果的にモニタリング&コントロールの仕組みを適用することができる
					※モニタリングコントロール 2-2. 効果的な方法適用原則	■ モニタリング&コントロールの範囲は、部分ではなく必要にして十分な範囲を包括的にカバーし、過不足をなくすることの助言、支援ができる。 ■ リスクに対する対応策・防止策立案では、アクション指向でかつ当該企業の成熟度を考慮することの助言、支援ができる。 ■ 成熟度を考慮しないで構築されたモニタリング&コントロールの仕組みならびにリスクに対する対応策・防止策の助言、支援ができる。 ■ 無駄な投資活動を実施しないよう、予想される費用の発生と効果を考慮した対応策・防止策の立案の助言、支援ができる。 ■ 激変するビジネス環境ならびにそのリスクに適切に対応しなければゴーイングコンサーンとしての企業自らの存続が危うくなることを理解させることができる。 ■ モニタリング&コントロールの期間や頻度、タイミングを、企業の成熟度を踏まえて適切に設定する助言、支援ができる。 ■ モニタリング&コントロールの評価を適時に行うことの助言、支援ができる。 ■ モニタリング&コントロールによりリスクを早期に発見してその対応策・防止策を立て適時に経営者に報告することの助言、支援ができる。
				実施条件バランスの確保		■ プロセスマネジメントおよびプロジェクトマネジメントにおいては、スコープ、スケジュール、コスト、リスクおよび品質等のバランスをとりながら、現実の制約の中に存在する矛盾を解決して行くことができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
					※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-2. 実施条件バランスの原則	■ プロセス及びプロジェクトを現実の制限を考慮した上で理想・目的に近づけた実現方法の選択に対する助言及び支援をすることができる。 ■ 利害関係者の矛盾した要望に対する適切な対処ができるように助言及び支援をすることができる。
				実行可能な組織の確保		■ プロセスおよびプロジェクトの運営においては、実施状況をわかりやすく可視化して、当該メンバーとステイクホルダー全員が状況を正確に共通認識し、目的達成のためにプロセスおよびプロジェクトを統制していくことができる
					※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-3. 実行可能な組織の原則	■ プロセス及びプロジェクトの組織体制の構築に問題がないか検証をすることができる。 ・ 案件に対して実際に行動ができる人材なのかスキル・経験・担当業務・スケジュール・コスト等の面から検討できるように助言または支援することができる。 ・ 組織メンバーの人选に個人の適正やメンバー間の人間関係などの考慮が反映できるように助言または支援することができる。 ・ 組織メンバーが行動しやすい組織体制の構築ができるように助言または支援することができる。 ・ プロセス及びプロジェクト組織の担当範囲・責任範囲が明確に設定できるように助言及び支援をすることができる。 ・ プロセス及びプロジェクトマネージャに適任者が選出できるように助言または支援することができる。 ■ 人材の調達を社外から実施する場合適切な選択・契約ができるように助言及び支援することができる。
				可視化と統制の確保		■ プロセスおよびプロジェクトの運営においては、実施状況をわかりやすく可視化して、当該メンバーとステイクホルダー全員が状況を正確に共通認識し、目的達成のためにプロセスおよびプロジェクトを統制していくことができる
					※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-4. 可視化と統制の原則	■ プロセスおよびプロジェクトの運営においては、実施状況をわかりやすく可視化して、当該メンバーとステイクホルダー全員が状況を正確に共通認識し、目的達成のためにプロセスおよびプロジェクトを統制していくことができる ・ プロセス及びプロジェクトの実施状況の適切な把握方法について助言または支援することができる。 ・ 進捗状態に主観が入り込まないような仕組みの構築ができるように助言または支援ができる。 ・ 状態の発生から状況の把握までが短時間でできる仕組みが構築できるように助言または支援をすることができる。 ・ 担当者の手間をできるだけかけないような把握の仕組みの構築ができるように助言または支援をすることができる。 ・ プロセス及びプロジェクトの把握方法が適切か評価する仕組みができるように助言または支援することができる。 ・ プロセス及びプロジェクトの実施状況を、全利害関係者と共通認識できる仕組みの構築ができるように助言または支援することができる。 ・ 利害関係者が異なった認識を持たないような認識共有の場を構築できるように助言または支援をすることができる。 ・ 把握した実施状況に基づいて適切な判断ができるように助言または支援をすることができる。 ・ 最適な対応策が選択できるように助言または支援することができる。 ・ 適切な判断に基づいて、問題があれば最適な対処法を立案・実施できるように助言または支援することができる。 ・ 問題に対する対処の実施状況についての把握が可視化の仕組みに組み込めるように助言または支援をすることができる。
				実現視点		■ 知識だけでなく実践から得られた知を活用し目標を達成できる
				効果的コミュニケーション・スキルの確保		■ ITCとして個人レベルのコミュニケーション・スキルを向上し、支援企業やベンダーとの効果的なコミュニケーションができる
					※コミュニケーション 2-1. 効果的コミュニケーション・スキルの原則	■ 効果的コミュニケーションに必要な要素を理解し、要素を自ら実践できるとともに、他者に対して実践を働きかける事ができる。 ■ 良好な関係形成のための基礎として特に重要であるアクティブ・リスニング(積極的傾聴)を自ら実践できるとともに、他者に対して実践を働きかけることができる。 ■ 状況に応じて、適切なコミュニケーションのメディアを使い分けることができる。 ■ 文章メディア、視覚的メディア など ■ 思い込みや偏見を除去し、客観性を保つことができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						■ 事実、意見、感情などの違いの理解、など
				様々なコミュニケーション・スタイルの実践		■ 置かれた状況、状態、相手のタイプ、スタイルを理解し、それにフィットしたアプローチ、スタイルを用いることができる
					※コミュニケーション 2-2. コミュニケーション・スタイルの原則	■ 置かれた状況、状態、相手のタイプ、スタイルを理解し、それにフィットしたアプローチ、スタイルを用いることができる ・ 様々な思考タイプの相手適合したコミュニケーション・スタイルを使い分け、送り手に応じた受け手の心理的反応を理解できる。 ・ ①分析・解釈の度合いの調整 ・ ②感情表出の度合いの調整 ・ 人間関係について、メッセージ別に成立するコミュニケーション・スタイルが異なってくることを理解し、いつもコミュニケーションが成立する関係を心がけることができる。
				状況に応じたコミュニケーション・モデルの実践	※コミュニケーション 2-3. コミュニケーション・モデルの原則	■ 相互の知識、情報、認識、能力によって、コミュニケーションが成立するパターンが異なることを認識し、状況・状態に合わせたコミュニケーション・モデルを活用することができる
				集団意思決定とリーダーシップの確保		■ 日本人の意思決定は「場の空気」に左右されやすい集団意思決定の傾向を知り、それを防ぐ工夫をすることができる
					※コミュニケーション 2-4. 集団意思決定とリーダーシップの原則	■ 日本人の意思決定は「場の空気」に左右されやすい集団意思決定の傾向を知り、それを防ぐ工夫をすることができる ・ 正しい意思決定の要素を理解し、集団意思決定の場において適確な意思決定を自ら実践することができる。 ・ 集団意思決定の病理を理解し、それを防ぐことができる。 ・ 会議などでの集団的意思決定にかかわる討議事項についての評価基準を明確に設定でき、意思決定の定型化を行うことができる。 ・ 創発形成型の革新志向リーダーシップを発揮することができる。
				効果的なリーダーシップ・スタイルの実践		■ 個人や集団のレベルによって、リーダーシップのスタイルを変えていくことを意識しながら、ソリューション・プロセスを効果的に構築していくことができる
					※コミュニケーション 2-5. リーダーシップ・スタイルの原則	■ 進型、指導型、革新型のような新しい型のリーダ集団意思決定におけるリーダーシップの重要性を理解し、新しい形のリーダーシップにつき助言または支援ができる。 ■ 集団意思決定におけるリーダーシップの重要性を説明できる。 ■ 集団意思決定の障害を回避する方策の理解促シップについての理解 ■ フォロワーの状況に応じて適確なリーダーシップ・スタイルを選定し、実施することができる。
				IT化におけるステイクホルダー責任権限の明確化		■ プロジェクト参加者が、それぞれの責任と権限を明確にしてプロジェクトを遂行できるようにすることができる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-6. ステイクホルダー責任権限明確化の原則	■ ビジネスパートナーとの協力体制確立を支援できる。 ■ 企業におけるプロジェクトの位置づけを明確にできる。 ■ プロジェクトのステイクホルダーを明確にできる。 ■ IT化実行プロジェクト」のステイクホルダーの責任と権限、果たすべき役割を決めた体制に不具合がないかの検証ができ、また指標を策定してモニタリングすることを指導できる。 ■ 新しいITサービスを利用するビジネスパートナーとの協力体制でITサービスが有効に活用しているか指標を策定し、実際にモニタリングすることを支援できる。
				セキュリティ&リスク管理の確保		■ セキュリティポリシーにのっとり、リスク対策方針にそったセキュリティ&リスク管理を行うことができる
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-8.	■ セキュリティポリシーにのっとり、リスク対策方針にそったセキュリティ&リスク管理を行うことの重要性を理解させることができる。 ■ リスク対策方針にそったセキュリティ&リスク管理を支援できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
					セキュリティ&リスク管理の原則	新たなIT環境によって、既存のセキュリティポリシーやリスク対策方針の変更、改訂が必要になるときは関係部署に通知し適正な対応を促すことができる。
				IT導入におけるステイクホルダーの共創の確保		■ 導入するIT環境、新業務プロセスは、ステイクホルダーによって、共創できるようにすることができる
					※IT 導入フェーズ 2-2-1. ステイクホルダーによる共創の原則	■ 導入するIT環境および新業務プロセスは、ステイクホルダーによって共創されるよう、関係者が価値観、目標を共有し、協働して必要なビジネス場面を創出できるように支援することができる。 ■ 経営戦略やIT戦略の狙い、目標を、経営者、業務プロセス改革部門、ITサービス提供部門、ベンダー等、プロジェクトの関係者が理解し、共有することを助言または支援ができる。
				IT導入における契約の履行		■ 企業(導入組織)とベンダーとの間で結ばれた契約は、確実に履行されるようにすることができる
					※IT 導入フェーズ 2-2-2. 契約履行の原則	■ 納入物件の範囲およびカスタマイズ部分、IT導入の範囲、納期、要求品質、価格、付帯サービスなどを明確にし、契約に基づくIT調達の確実な履行を助言または支援ができる。 ■ 企業とベンダーとの間で結ばれた契約は、IT導入のSLAを含め、お互いの責任範囲が確実に履行されることを両方でモニタリング&コントロールできるよう助言または支援ができる。
				IT化実行プロジェクトの完遂		■ 業務プロセス改革が確実に遂行されるよう、「IT化実行プロジェクト」を完遂させることができる
					※IT サービス活用フェーズ 2-2-1. IT化実行プロジェクト完遂の原則	■ モニタリング&コントロールの意義を理解し説明できる。 ■ ITガバナンスの概念を説明するとともに、経営戦略とIT戦略との整合性やIT運用、サービス活用と利用に関わるルールやマネジメント・プロセスの構築について助言または支援ができる。 ■ インシデント管理・問題管理など、サービス障害発生時の対応体制について助言または支援ができる。 ■ 変更管理・リリース管理など、サービス変更時の対応体制について助言または支援ができる。
				ITサービス活用によるIT戦略目標の達成		■ 業務プロセス改革部門が、導入されたITサービスを活用してプロセス改革を実行し、IT戦略目標を達成できるようにすることができる
					※IT サービス活用フェーズ 2-2-2. ITサービス活用によるIT戦略目標達成の原則	■ 業務に必要な具体的なサービスレベル要求について助言または支援ができる。 ■ 業務量に応じた適切なサービスキャパシティの算出について助言または支援ができる。 ■ 重要な業務に関する定義を行い、サービス提供者に適切に伝える方法について助言または支援ができる。 ■ 利用者が理解可能なサービスレベル指標の設定について助言または支援ができる。 ■ サービスレベル指標が適切に機能しているかを監視する方法について助言または支援ができる。 ■ 定められたサービスレベルを実現するための方法について助言または支援ができる。 ■ 合意したSLAが達成されているかを評価し、改善を促すことを助言または支援ができる。 ■ 業務プロセス改革について評価する手法について説明するとともに、その適用について助言または支援ができる。
		1.3.2.	IT経営に気づき、本質を理解し、判断することができる能力			
		IT 経営認識 プロセス（自立型）	変革認識フェーズ			■ 環境変化に対応し変革の認識ができる能力
				IT経営の気づき	企画部門の気づき	■ 業界動向、経営、IT動向から環境変化の認識ができる ■ 成功事例、失敗事例を含めて、他社事例の情報収集ができる ■ IT経営に関するベストプラクティス、成功事例、失敗事例(システム事例、コンサル実施例など)、IT経営政策、ITコーディネータ情報(コーディネータの意義、コンテンツなど)の情報収集ができる ■ 内外環境変化と自社のギャップ、現場の問題、将来の課題など自社を取り巻く課題認識ができる
					経営者の気づき	■ 企画部門は、IT経営セミナーへの参加やIT経営の必要性の説明を通じて、経営者への提言の機会を持つことができる ■ IT経営に関する診断ツール(IT経営成熟度ツール、内部統制診断、セキュリティ診断等)の紹介を企画部門が自主的に実施でき

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						る ■ ITコーディネータ協会HP等からITコーディネータ適任者の選出ができ、経営者とITコーディネータとの面談を行うことができる ■ 経営者は、IT経営セミナーへの参加、ITコーディネータの説明を通じて、IT経営改革の必要性を理解できる
				本質の理解	課題の抽出	■ 企画部門は、経営者から企業理念、ビジョン、ミッションを引き出すことができる ■ 経営者の課題抽出、確認(念押し)を行い、課題の可視化(見える化)ができる ■ 現場に赴き、現場担当者とのインタビューを実施し、現場の確認ができる ■ ベストプラクティスとのベンチマーク等により、経営者の気付いていない課題を引き出す ■ 経営者の危機意識の確認、同業他社事例、自社能力の確認、自社成長への希望を与えることにより、経営者のやる気を醸成できる ■ 経営者は、本質的な課題を理解することができる ■ ITコーディネータには、診断ツールの適用(1回目)、事例の活用や成功体験、失敗体験などを依頼できる
					仮説立案	■ 企画部門は、経営者の気付いていない課題も含めて、課題を類型化(課題のカテゴリー化)し、本質課題の抽出ができる ■ 前提条件、制約条件、取り組みの要件把握を行い、これらの優先順位を考慮して解決策の仮説を立案できる ■ 課題が自社に起因することを理解し、事例等で自社に解決能力があることを経営者に理解させることができる ■ 経営者は、課題解決のためのCSF(重要成功要因)を理解することができる ■ ITコーディネータには、診断ツールの適用(2回目)を実施し、解決策の仮説立案を依頼することができる
				解決策の企画・提案	企画	■ 企画部門は、提案シナリオの立案ができる。提案のなかには、幅広い仮説を立てた提案や核になる提案、新たな提案も含めることができる ■ 経営者にラフな提案(第1次提案)を行うことができる。スケジュール、体制、成果物、費用などが含まれる ■ 経営者は、この第1次提案を受けて、Go/No Goの判断を下すことができる ■ ITコーディネータには、診断ツールの適用(3回目)を実施し、提案シナリオの絞り込みを依頼することができる
					提案	■ 企画部門は、最終提案書の作成ができる。最終提案には整理された解決策、成果物の提示(成果物がない場合には実現できるモノを示す)、効果の提示が必要となる ■ 最終提案書(第2次提案書)を経営者に提案し、最終判断を受けることができる ■ 経営者は、最終提案書(第2次提案書)の提案を受けて、最終判断(GoまたはNo Go)を下す ■ ITコーディネータには、ラフな提案の見直し、解決策の最終提案を依頼することができる
				IT経営推進の判断		■ 企画部門は、IT経営改革実施の準備を行い、スケジュール、体制、費用等の判断条件を確定できる ■ 経営者は、IT経営改革実施(業務改革の決意、経営資源の投入(ヒト、モノ、カネ)、ITシステムの活用、外部資源の活用等)の最終判断を行うことができる
				是正認識フェーズ		■ IT経営実現プロセス中の新たな認識に基づき改善を行うことができる能力 ■ 企画部門は、新たな自社課題への対応、新たな環境変化への対応、新たな改善提案ができる ■ 経営者は、改革途中の評価を実施し、改善施策実施の指示ができる
				持続的成長認識フェーズ		■ IT経営実現プロセス後の新たな認識に基づき改革を行うことができる能力 ■ 企画部門は、時間、環境変化によるスローダウンなど、成果に対する確認ができる ■ 社内外への成果の広報(社内広報、プレスリリース、コンクール参加等)ができる ■ 企画部門が新たな改革提案を行うことができる ■ 経営者は、最終成果(達成度合)の評価が実施でき、成果への褒賞、新たな課題への対応や新たな改革実施の指示ができる
				1.3.2.		IT経営に気づき、本質を理解し、判断することができる能力

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
		IT 経営認識 プロセス(支援型)	変革認識フェーズ			■ 環境変化に対応し変革の認識ができる能力
				顧客開拓	事前調査	■ 業界動向、セミナー集客先、顧客情報から仮説の立案などマーケティングができる ■ 個別企業の問題、過去の失敗(システム導入、コンサル実施など)の情報収集ができる ■ セミナー企画、コミュニティ企画などを通じてチャネル開拓ができる ■ 他の成功経営者、他の成功ITC、公的機関、著名人など紹介者を得ることができる ■ 書籍の執筆、公的機関への登録などで相手先に来てもらう魅力をもつ(自分の売りを持つ)
					見込み客の絞り込み	■ セミナー実施、コミュニティ組成などで見込み顧客を集めることができる ■ 経営者研修などの演習から個別企業の問題点を抽出することができる ■ IT経営成熟度診断、内部統制診断、セキュリティ診断などのツール活用の説明ができる ■ セミナー後のコンタクトなどで顧客を絞り込むことができる ■ 個別訪問の約束を得ることができる
				コンタクト	ファーストコンタクト	■ 顧客の要件抽出、確認により大まかな顧客の問題意識の把握ができる ■ 顧客企業の企業風土、企業理念、トップの意識、思いの確認をすることができる ■ 紹介者の介助により相手の信頼を得ることができる ■ 自分や組織の能力を見せ人間関係を築くことができる ■ 自分の経験、成功事例、業務履歴などから自己PRすることができる ■ 同業他社事例などにより経営者の危機感を醸成することができる ■ 他社事例、診断ツール(第1回目、課題の抽出)などお土産を持参することができる ■ 現場を見せてもらうことができる
					セカンドコンタクト	■ 具体的な顧客の問題意識の把握ができる ■ 顧客の経営課題、取組みの要件把握ができる ■ 具体的な資料を持参し、事例などで能力のあることを示し、顧客の問題を解決できることを示すことができる ■ 顧客が気づいていない新たな問題を抽出することができる ■ 提案シナリオの立案(幅広い仮説を立てた提案、問題が顧客にあることを示す、当方に解決能力があることを示す)ができる ■ 診断ツール(第2回目、CSFの抽出)などを活用し、提案シナリオの絞り込みができる
				提案	提案(1) (第1次提案)	■ 幅広い提案(核になる提案をする、新たな提案も入れる)を行い顧客に選択の余地を残すことができる ■ 成果物、スケジュール、体制などを示し、金額のラフな提案をすることができる ■ 診断ツール(第3回目、解決策の提案)などを活用し、最終提案シナリオの決定をすることができる
					提案(2) (最終提案)	■ 最終提案書の作成ができる ー相手方から引き出した課題を整理、確認する (～ですよね) ー成果物の提示 (成果物がない場合、実現できるモノを示す) ー効果の提示 ■ 提案書の提示ができる
				契約		■ 契約の条件設定を行い契約の基本戦略の立案ができる ■ 契約のスタイル、機密資料の返却、機密条項など契約の顧客との交渉、合意ができる
			是正認識フェーズ		■ IT経営実現プロセス中の新たな認識に基づき改善を行うことができる能力 ■ 顧客の新たな問題を聞きだすことができる ■ 他社情報、業界情報など顧客に有用な情報などを提供することができる	
			持続的成長認識フェーズ		■ IT経営実現プロセス後の新たな認識に基づき改革を行うことができる能力 ■ 定期的にコンタクトをとることができる	

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
		1.3.3 IT経営実現 プロセスに関する能力 (ITCとしての 役割発揮 & 各フェーズの 実践能力)	経営戦略フェーズ			■ 成果に対する時間、環境変化によるスローダウンなどの確認を行うことができる ■ 成果の広報(プレスリリース、コンクール参加、協会機関紙掲載、他の人へ紹介)ができる ■ ツアー、セミナー、同窓会などの企画を通じてパイプ作りを行うことができる ■ 顧客企業の新たな改善提案ができる
				1-4. ITCの役割		■ 経営者の経営に対する思い・価値観を、傾聴・確認・共有して、経営者自身の発想を大切にしながら、経営ビジョンを関係者が明確に理解できる形にすることを経営者に助言または支援することができる ■ 現場第一線で働いている人々の問題意識を把握し、経営者と従業員の思いのギャップを埋められるよう、経営者に助言または支援することができる ■ 経営者へは、問題点・経営課題を自ら気づく形で助言または支援を行い、ITCの経営に関する知識と洞察力を活用し、経営戦略を経営者と共に作り上げていくことができる ■ 経営とIT、双方の総合的視点にたって、経営戦略目標達成のために、ITの活用が有力な武器になることを平易に説明し、どのような分野に戦略的ITを導入するかどうかを経営者に助言または支援することができる ■ 新たにIT化を行わない場合においても、プロセス改革の視点から経営者に助言または支援することができる ■ 経営戦略の実現に対して、経営者がリーダーシップを発揮し、自立した個の適性に合わせた適材適所を心掛け、個人能力を最大活用し組織能力を強化できるような最適な仕組み作りに対して、助言または支援することができる ■ 経営者の経営に対する思い・価値観を、傾聴・確認・共有して、経営者自身の発想を大切にしながら、経営ビジョンを関係者が明確に理解できる形にすることを経営者に助言または支援することができる。 ■ 現場第一線で働いている人々の問題意識を把握し、経営者と従業員の思いのギャップを埋められるよう、経営者に助言または支援することができる。 ■ 経営者へは、問題点・経営課題を自ら気づく形で助言または支援を行い、ITCの経営に関する知識と洞察力を活用し、経営戦略を経営者と共に作り上げていくことができる。 ■ 経営とIT、双方の総合的視点にたって、経営戦略目標達成のために、ITの活用が有力な武器になることを平易に説明し、どのような分野に戦略的ITを導入するかどうかを経営者に助言または支援することができる。 ■ 新たにIT化を行わない場合においても、プロセス改革の視点から経営者に助言または支援することができる。 ■ 経営戦略の実現に対して、経営者がリーダーシップを発揮し、自立した個の適性に合わせた適材適所を心掛け、個人能力を最大活用し組織能力を強化できるような最適な仕組み作りに対して、助言または支援することができる。
				3-1. 企業理念・使命		■ 経営ビジョンを理解できる ■ 経営ビジョンに基づき経営戦略の策定からその展開、評価までのプロセスを示し、それぞれの意義を明確に説明できる ■ 経営戦略の策定を支援できる。
					3-1-1. 企業理念・使命と経営者の思いの確認	■ 経営ビジョンが理解できる。 ■ 経営ビジョンに基づき経営戦略の策定からその展開、評価までのプロセスを示し、それぞれの意義を明確に説明できる。 ■ 経営戦略の策定を支援できる。
				3-2. 外部環境情報収集		■ 外部環境変化を把握し、経営戦略に反映することの重要性を説明できる ■ 外部環境を把握し戦略策定に必要な項目を整理体系化して提示できる
					3-2-1. 外部環境範囲の設定	■ 競合状況、新規参入者、および代替品の脅威など、外部環境を把握するための基本的な枠組みを説明できる。
					3-2-2. 顧客・市場に関する情報収集	■ 市場調査の結果やクレームなどを含めた顧客の声に関する情報を収集、整理することを支援できる。 ■ 整理した情報をもとに、市場の動向・顧客ニーズおよび顧客満足を明らかにするための助言または支援ができる。 ■ 顧客特性に合致した事業戦略策定に関して指導ができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						■ 業界動向を把握し戦略策定に必要な項目を整理体系化して助言できる。
					3-2-3. その他の外部環境情報の収集	■ 顧客・市場関係以外の情報を収集、整理できる。 ■ 整理した外部環境情報の分析等によって、コアコンピタンスを明確にし、経営改善・改革をもたらす施策の策定について助言または支援できる。
				3-3. 内部環境情報収集		■ 経営者が描く経営ビジョンに関係する企業内部の経営環境情報が適切に収集できるように助言または支援ができる ■ 内部環境情報に、顧客・市場の変化に対応する組織・経営かが判断できる情報が含まれているか検証することができる
					3-3-1. 経営者と運営体制に関する情報	■ 事業特性を考慮し、環境分析を行うために必要な助言または支援ができる。 ■ 外部環境変化や経営の成熟度レベルに対応する体制作りについて助言できる。
					3-3-2. 経営資源に関する情報	■ 知に基づく経営の実現に向けて助言または支援ができる。 ■ ナレッジマネジメントに関する知識を持ち、企業組織における知の共有の意義と体制の推進について助言または支援ができる。 ■ ナレッジを収集・体系化する手法・技法について基本的な知識を有し、企業におけるナレッジの収集、共有、活用について助言または支援ができる。 ■ 個人能力を組織能力とするためのマネジメントや、人材育成について助言または支援ができる。 ■ 企業の財務管理に関する知識を備え、収益向上策についての助言または支援ができる。 ■ 企業における知的所有権や知的財産に関する知識を備え、管理と有効活用のための具体策について助言または支援ができる。 ■ 企業のリスクに関する知識と進め方を理解し、企業におけるリスクマネジメントについて助言または支援ができる。
				3-4. 経営環境分析とあるべき姿の構築		■ 経営におけるビジョン・ミッション、事業ドメインの考え方を説明できる
					3-4-1. 獲得情報・データの確認	■ 経営ビジョン構築のために必要な情報・データの収集、整理を支援できる。 ■ 収集したデータの分析について助言または支援できる。 ■ 業界動向を把握し戦略策定に必要な項目の整理体系化について助言または支援できる。
					3-4-2. 経営環境分析の実施	■ 収集した経営環境情報に基づき、経営環境分析について助言または支援できる。 ■ 分析結果により、企業の強み弱みコアコンピタンスの抽出に関する支援ができる。
					3-4-3. 問題点・経営課題とCSF(案)の導出	■ 経営課題の重要度・優先順位からCSF導出を支援できる。 ■ 業界動向を把握し戦略策定に必要な項目を整理体系化することを助言または支援できる。 ■ 経営の成熟度を考慮して、改善や改革について助言または支援できる。 ■ コアコンピタンスを明確にして、経営改善・改革を支援できる。 ■ 経営課題の抽出、CSFの導出、CSFを具体化する活動について助言または支援できる。 ■ 顧客・市場との良好な関係が、組織と組織を構築する場合のCSFであることを説明できる。 ■ 経営戦略の策定のための体制、成果物の体裁、記載項目、組織内の浸透策について助言できる。 ■ 顧客・市場との良好な関係が、組織と組織を構築する場合のCSFであることを説明できる。
					3-4-4. あるべき姿の構築と、企業理念・使命との整合性確認	■ 経営ビジョン実現に向けたビジネスモデルの策定を支援できる。 ■ 事業特性や環境要因を考慮して、適切な経営戦略の策定・形成・展開について助言または支援できる。 ■ 経営戦略の策定からその展開、評価までのプロセスを示し、それぞれの意義を明確に説明できる。
				3-5. リスク評価		■ 純粋リスクと投機的リスクとを的確に捉えて評価しているか検証することができる ■ 適切な戦略を策定する上で抽出した問題点や課題の評価が環境の変化に合わせた判断となるように助言または支援をすることができる
					3-5-1. 経営リスクの事前予防と発生を想定した予防	■ 経営リスクの事前防止と、発生予防策、コンティンジェシープランについて助言または支援できる。 ■ 経営リスクの損失を最小化する対策を助言できる。 ■ 経営リスクの原因分析について助言または支援できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						■ 企業構造とビジネスリスクを説明できる。 ■ 企業の社会的責任と継続的発展のためにリスクマネジメントの必要性を説明できる。 ■ 企業とステイクホルダーにおけるCSR、コンプライアンスの重要性を理解し、説明できる。 ■ 「投機リスク」、「セキュリティリスク」について助言ができる。 ■ リスクマネジメント戦略の作成方針について助言または支援ができる。 ■ リスクマネジメント体制整備について助言または支援できる。
					3-5-2. 経営リスクの発生と分析、対処	■ 経営リスク発生の原因分析ができ、代替案の策定に助言・支援できる ● 企業のリスクに関する知識と実現阻止に向けた取組みの理解 ● リスクマネジメントが機能しているかの検証 ■ 発生した経営リスクの損失に対する実現可能性の測定実施に対する支援ができる ■ 経営リスク実現による損失発生を想定して、損失の対象、範囲、規模を事前確認することを助言できる
					3-5-3. 経営リスクの実現による損失発生への対処	■ 経営リスク実現による損失が発生した場合、損失を最小化する対処について支援できる ■ 損失の軽減効果を把握できる仕組みの構築について支援できる ■ 経営リスク実現による損失発生を参考にして、今後の経営リスクの制御を行うことについて支援できる
				3-6. 経営戦略策定		■ 経営ビジョンに基づいてビジネスモデルの決定・CSF の抽出・戦略シナリオの策定が的確に実施できるように助言または支援をすることができる
					3-6-1. 経営ビジョン、ビジネスモデルとCSFの決定	■ 経営ビジョン(案)、リスク評価の結果を考慮して、経営ビジョンの策定を支援できる。 ■ 経営ビジョンがステイクホルダーの合意の基に構築できているか確認できる。 ■ 経営課題の重要度・優先順位を考慮したCSF導出の支援ができる。 ■ 経営ビジョン実現に向けたビジネスモデルの策定を支援できる。 ● 経営環境分析結果とあるべき姿のギャップ ● 経営の成熟度に見合った重要度・優先順位の選定 ● 重要経営課題の解決に必要なCSF ● 企業のコアコンピタンスや経営資源での実行可否 ● 実行不可能な場合の代替案 ■ ビジネスプロセスのモデル化について指導できる。
					3-6-2. 経営戦略の策定	■ 経営ビジョン実現に向けた経営戦略として、CSF、ビジネスモデルをもとにシナリオ(ロードマップ)の策定を支援できる ● 経営戦略の策定技法の説明 ● 経営戦略の策定からその展開、評価までのプロセスの説明 ● 変革のシナリオを明示することへの支援 ● 5W1Hに Whose(対象)、Whom(誰と)、Which(選択・優先)、How much(予算・コスト)、How often(頻度・タイミング)を加えた変革のシナリオ策定への支援 ■ 複数の代替案から、最適な経営戦略を選択できるように支援できる。 ■ 経営戦略実行に必要なIT領域の明示化を支援できる。
					3-6-3. 経営戦略実行の組織体制の設定	■ 経営戦略(変革のシナリオ)を単独組織で実行するか、複数組織で実行するかを明確にする作業の支援ができる。 ■ 経営戦略(変革のシナリオ)の実行体制や責任体制の構築を支援できる。 ■ 経営理念を達成するため、外部環境・顧客・市場に対応した「組織構造と組織文化」を創造する活動に気づきを与えることができる。 ■ 経営課題解決に向けた実行と組織への支援に対して、経営者がコミットするように支援できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						■ 経営課題解決に向けて取り組む責任者に、必要な権限移譲がなされているかを検証することができる。 ■ 経営戦略の達成スケジュールを明確にしたうえで、組織体制の構築を支援できる。特にIT領域の責任範囲、スケジュール、予算の明確化について助言できる。
				3-7. 経営戦略展開		■ 経営戦略のシナリオの実現のために、的確に組織の隅々まで部門戦略として展開ができるように助言または支援をすることができる
					3-7-1. 組織目標の設定と達成スケジュールの明示	■ 経営戦略目標とその達成スケジュールの伝播を支援できる。 ■ 各組織の戦略目標達成時における組織の状態を明らかにすることについて助言できる。 ● 事業特性 ● 戦略／戦術目標の達成度の測定および業績評価の指標 ■ 各組織の戦略目標ならびに、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の視点から、経営指標 (KGIとKPI) や目標達成スケジュールの策定を支援できる。 ● 財務管理面での収益性向上策 ● 管理会計面での予実管理 ■ 各組織の役割、責任、連携方法の明確化について助言できる。 ■ 各組織の戦略目標と達成スケジュールに関するリスクを把握する経営指標の作成について助言できる。 ■ 経営戦略をブレイクダウンし、各組織の実行計画に展開することを支援できる。
					3-7-2. 全体経営指標との整合性の再確認	■ 組織全体の業績目標と組織目標との整合性を検証できる。 ● 全体最適の視点での各実行計画の検証 ● KGIと各組織目標との整合性の検証 ● 組織全体の達成スケジュールに対して、各実行計画が実現可能なスケジュールとなっているかの検証 ● 財務管理面での収益性向上策 ● 管理会計面での予実管理 ■ ナレッジマネジメントに関する知識を持ち、企業組織における共有の意義と体制の推進について助言・支援できる。
					3-7-3. 戦略目標と業績指標目標に対するレビュー	■ 各組織の実行計画の策定に係る進捗状況に対して、適切な時期・階層別にレビューすることを助言・支援できる。 ■ 経営戦略と実行計画との間に乖離があれば、経営幹部が各組織へ行う指示・対策に対して、適切な助言を与えられる。 ■ 財務管理面からの収益性向上策、および管理会計面からの予実管理について助言・支援できる。 ■ ナレッジマネジメントに関する知識を持ち、企業組織における共有の意義と体制の推進について助言・支援できる。
				3-8. 経営戦略実行 (プロセス改革)		■ 経営戦略で策定・展開の結果出現するプロセス改革課題に対して適切な対応ができるように助言または支援をすることができる ■ プロセス改革が思い通りに実施できるように助言または支援をすることができる ■ プロセス改革結果を的確に評価し次経営戦略へ結びつけることができるように助言または支援をすることができる
					3-8-1. プロセス改革課題の明確化	■ 経営戦略を達成するプロセス改革課題の導出・評価について支援できる。 ■ 現状の業務プロセスを明確にし、あるべきプロセスに向けてプロセス改革の策定に支援・助言できる。 ■ 個別具体的な活動計画(アクションプラン)の策定および実行可能性に関して指導ができる。 ● 顧客の要求や期待に応える仕組み ● 顧客満足や顧客価値創造 ● 顧客特性との整合性 ■ プロセス改革に使われる手法について事例などを提示して説明できる。
					3-8-2. プロセス改革の実行	■ 経営の成熟度に合わせたビジネスプロセスモデルの策定を助言・支援できる。 ■ プロセス改革の実行を支援できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
					3-8-3. プロセス改革の評価	■ プロセス改革の評価結果を検証できる。 ■ プロセス改革の評価結果を、次の経営戦略の策定の参考情報として活用するように助言できる。 ・ 財務管理面での収益性向上策 ・ 管理会計面での予実管理 ■ 経営戦略に基づいたプロセス改革を行うため、ステイクホルダーの知を共有し学習する組織の活動に基づいたSPDLI（ Strategy:戦略 ・ Plan:計画 ・ Do:実行 ・ Learning:学習 ・ Innovation:改革 ）サイクルを回し、ベストプラクティスを構築することを支援することができる。 ■ ナレッジマネジメントに関する知識を持ち、企業組織における共有の意義と体制の推進について助言・支援できる。
				IT戦略策定 フェーズ	1-4. ITCの役割	■ IT化構築と活用による企業競争力の下記のポイントを理解し指導できる ・ 経営の成熟度に応じたIT化戦略とその実行計画 ・ 業務プロセス改革実現のための人材育成、組織の役割 ・ 経営戦略に沿った経営資源の最適配置 ・ スリムなIT環境構築
					3-1. フェーズの立ち上げ	■ 「IT戦略策定フェーズ」の推進体制構築の助言または支援できる ・ IT領域戦略課題と、制約条件と前提条件を確認することができる。 ・ 経営者および関連者にIT戦略は、経営戦略を実現する手段、もしくは経営戦略そのものであることを適切に説明できる。 ・ 経営者および関連者にIT戦略が特殊な分野の戦略でないことを適切に説明できる。 ・ 企業の規模や成熟度に適したIT戦略策定手順と留意点について提示することができる。 ・ IT戦略策定において・・・などのモデルを活用しながら、当該企業に適したモデルを提示することができる。 ■ 「IT戦略策定フェーズ」の評価推進を助言または支援できる。 ・ 業務プロセス・IT化の成熟度評価の必要性について説明できる。 ・ 業界におけるベストプラクティスについて事例を挙げ説明し、当該企業を取り巻く環境を説明できる。
					3-2. IT領域内部環境分析	■ IT化にあたって制約条件や前提条件の確認・分析・課題抽出を助言または支援できる
					3-2-1. 現行業務プロセス分析	■ 現行業務プロセスの分析を助言または支援できる。 ・ 業務フローや情報モデルを可視化して業務プロセスを分析できる。 ・ 経営戦略目標を実現するために障害となる現状業務の課題を抽出できる。 ・ 業務プロセスを次の項目で評価できる。 ・ 業務組織の構成、業務分掌、命令・報告系統 ・ 教育・訓練体制や実施状況 ・ 業務内容と業務手順、業務マニュアル、入出力帳票 ・ 現行業務プロセスの確認、分析と課題を把握できる。 ・ 現行のITサービスが、ステイクホルダーにとって、使いやすく効果があるかの視点から業務プロセスを評価できる。 ・ 顧客やビジネスパートナーの業務プロセスを分析できる。
					3-2-2. 現行IT環境分析	■ 現行IT環境の分析を助言または支援できる。 ・ 現行のITサービスレベル、IT資源、データ、データ量、トラフィック、トラブル発生状況、開発体制、ITサービス提供体制、セキュリティ体制、IT関連コストなどを確認できる。 ・ 現行のIT環境が分析できる状態であるかの確認と判断ができる。 ・ ITサービス提供部門と連携、協調してIT環境分析を進めることができる。 ・ 定量的評価と定性的評価によるITサービスレベルの確認ができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						- IT資源の老朽化、陳腐化の確認、キャパシティの余裕度が評価できる。 - ベンダーとの契約書、SLAとの比較による定量的評価ができる。 - パートナー関係が良好か否かの定性的評価ができる。
					3-2-3. 内部制約条件確認	■ プロジェクト遂行の下記の内部制約条件の抽出を助言または支援できる。 - 既存の計画や日常業務遂行上の規約 - 現在進行中の他のプロジェクト - 現状業務プロセスの把握(組織・業務分担・命令報告系統、教育訓練のあり方、業績の評価)と問題点 - 現状IT環境の把握(IT化のカバー範囲、情報の流れ、システム間の機能・情報の関連、データベース・ネットワーク、ハードウェアの整備等インフラの状況)と問題点 - IT利用部門の現状IT環境満足度(必要とされる情報と提供されている情報の差、タイミング、変化への対応等)、今後の改善要望 - 現状業務プロセス・現状IT環境の可視化の方法 - 既に策定されているIT戦略中長期計画や社内規定 - コンプライアンス、セキュリティポリシー - 主要機能範囲でのIT環境の整備状況の把握の進め方 - インターネット利用の現状・利用の可能性の検討の進め方 - 業務プロセス・IT化の成熟度の評価の進め方 - 業界ベストプラクティスの所在・調査の方法 - IT動向関連情報の所在・調査・アプローチの方法
				3-3. IT領域外部環境分析		■ IT領域の外部環境の調査を助言または支援できる - 外部環境調査の結果を分析できる。 - 経営戦略目標に関連する業務の調査対象を抽出できる。 - ベストプラクティスなどの調査対象を抽出できる。 - 外部環境調査計画の立案を支援できる。
					3-3-1. 近似事例調査、分析、評価	■ 外部のベストプラクティスや同業の先行事例・最先端事例の調査を助言または支援できる。 - 他企業の成功事例、先行事例を調査、分析できる。 - 他企業の失敗事例を収集し、原因を把握できる。 ■ 外部のベストプラクティスや同業の先行事例・最先端事例の適用を助言または支援できる。 - 本プロジェクトへの可能性を評価できる。 - 情報の信頼性や公開意図に関して注意を払い、成功事例に関しては客観的事実に基づいていることを確認できる。 - 他社の企業秘密、営業秘密、知的財産権等を侵害しない情報であることが確認できる。
					3-3-2. IT動向・実績調査、分析、評価	■ 関連するIT動向、導入、運用事例の調査結果を分析・評価できる。 - 先行する他社の活用状況やベンダーの提供する技術を調査できる。 ■ 最新情報の入手ポイントを助言または支援ができる。 - ベンダーに対してRFIを発行することができる。 - 雑誌、書籍、Web、展示会等の情報源を活用できる。 - 将来性、安定性について注意を払うことができる。
					3-3-3. 外部制約条件確認	■ 外部制約条件についての調査結果を、分析・評価できる。 - 法律、制度上の規制や緩和の内容や動向を理解できる。 - 標準化規約、業界団体の自主ルール、特許などの内容や動向を理解できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
				3-4. 目標ビジネスプロセス策定		■ IT化により実現されるビジネスプロセスモデルの策定を助言または支援できる ● ビジネスプロセスモデルを業務プロセスとIT環境に分解することができる。
					3-4-1. 目標業務プロセス策定	■ あるべき業務プロセスの概要の策定を助言または支援できる。 ● 経営改革の全体最適を実現できる。 ● IT化によって経営戦略を実現するために必要な業務範囲を抽出できる。 ● 既存業務の見直し、組織や役割分担変更などを検討できる。 ● 業務プロセスの網羅を(セキュリティ&リスク管理の視点、モニタリング&コントロールの視点から)確認できる。 ■ 業務プロセス改革の実践ポイントについて助言または支援ができる。 ● 関係者が理解しておくべき事柄を明確に説明できる。 ● チェンジマネジメントの意義、必要性などについて説明できる。 ● 関係者の理解を得ることができ、実践にあたっての指導ができる。 ■ チェンジマネジメントの成功を助言または支援できる。 ● チェンジマネジメント・マネジメントサイクルの中でも計画段階(準備段階)が重要であることを説明できる。 ● 企業規模や企業文化を考慮した業務プロセス改革・チェンジマネジメントの進め方について助言または支援できる。 ■ 人間系で実現する部分とIT系で実現する部分の区分けについて助言または支援できる。 ● 経営の成熟度やIT化の成熟度、投資予算、達成までの許容期間などの制約条件を考慮できる。 ● 業務の標準化、共通化、集約、簡素化をはかることができる。 ● 効率的な業務プロセスを追求できる。 ■ 経営戦略実現にあたって必要かつ十分に満足される目標設定について助言または支援できる。 ● 目標とする業務プロセスを策定できる。 ■ 経営戦略の実現にあたって最も重要なポイントについて指摘し、実践にあたって助言または支援できる。 ● BPR の基本的な考え方について説明できる。 ● BPR を成功させるために、当該企業の置かれている環境や社内状況を十分に考慮できる。 ● 策定した経営戦略目標への達成度や目標が達成されたときの効果を予測できる。 ■ BPR・ベンチマーキングの進め方について適切に助言または支援できる。 ● ベンチマーキングのIT戦略策定上の意義・必要性を経営者等関係者に説明できる。 ● IT化投資を節減できる。 ● BPR・ベンチマーキングを実施するにあたって、想定される課題を指摘できる。 ● 業務プロセスの網羅を(セキュリティ&リスク管理の視点、モニタリング&コントロールの視点から)確認できる。
					3-4-2. 目標IT環境策定	■ 目標業務プロセスを実現するために到達すべきIT環境の概要の策定を助言または支援できる。 ■ ベストプラクティスなどを参考にできる。 ■ 必要となるITサービスとIT資源の決定を助言または支援できる。 ● 既存IT環境との整合性や、目標達成時点の企業のIT化の成熟度を評価できる。 ● IT化の成熟度を徐々にあげていくことができる。
				3-5. IT戦略策定		■ ギャップ分析の結果から、ギャップを解消するIT戦略策定を助言または支援できる ■ ビジネスプロセスモデルと現状分析結果からギャップ分析を行い、その結果から、ギャップを解消するIT戦略策定を助言または支援できる。
					3-5-1. ギャップ分析	■ 企業のIT成熟度の分析評価を助言または支援できる。 ● ITガバナンス状況、ITリテラシー度、ITサービスレベル度、IT活用度など多面的な視点から、目標とする業務プロセス、IT環境

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						(To Be、あるべき姿)と、現行の業務プロセス、IT環境(As・Is、現状)のギャップを分析できる。 ● 経営の成熟度と、IT化の成熟度からの視点に留意できる。 ■ 一般的な手法に基づいて、企業のIT成熟度評価について助言または支援できる。 ■ 評価の定まった手法を使って、改善・改革目標の設定について助言または支援できる。 ■ IT投資に対する効果についての考え方について説明し、経営者が必要とする効果尺度設定について、助言または支援できる。
					3-5-2. IT戦略策定	■ 達成目標、新業務プロセス、ITサービスの範囲と機能及び品質などの非機能要件、ITサービスレベル、スケジュール、推進体制、移行方法、投資額、評価項目などのIT戦略の決定を助言できる。 ● 経営戦略の優先度、難易度、投入できる資源、人材育成に要する期間、ビジネスパートナーとの協力関係、投資対効果などを評価できる。 ● 業務プロセス・IT環境双方の目標と現状のギャップの認識を指導できる。 ■ IT戦略策定を助言または支援できる。 ● 重要度・優先度等により短期計画と、中長期的に実施すべき中長期計画を分割することができる。 ● 「IT戦略企画書」をまとめることができる。 ● 既存のIT中長期戦略をベースにしたIT戦略企画書を作成できる。 ● 経営目標達成への貢献度・投資資源・導入期間等の評価の仕方を指導できる。 ● 経営者から「IT戦略企画書」の承認を受けることができる。 ● 中長期計画、短期計画への分割(短期計画に編入すべき課題の選択)の仕方を指導できる。 ● IT化プロジェクトのクリティカルパスの確認・優先順位の設定の仕方を指導できる。 ■ ITサービスを実現するIT環境構築に必要となる、IT導入方式、IT運用形態の選択と、IT導入プロジェクト体制の構築方法について、基本方針の決定を助言または支援できる。 ● ノンカスタマイズ導入、カスタマイズ導入、個別開発の別、さらには内外製方式などIT導入方式が分かる。 ● 自社運用、アウトソーシング、さらにはASP、ハウジングなどIT運用形態が分かる。 ● ギャップを解消する全IT化プロジェクトのロードマップの作成(代替案と推奨案の作成)の仕方を助言・指導ができる。 ● ギャップを解消するためのIT化プロジェクトの編成を助言・指導できる。 ■ IT領域戦略課題について、課題・目標確認を助言または支援できる。 ● 課題が複数ある場合は相互の関連、優先順位の確認、大きい課題の場合は分割し優先順位を設定し確認できる。 ● 目標業務プロセスの(組織編成・業務分担・業務の流れ、人材開発等)策定の進め方に関して指導できる。 ● 目標IT環境構築(ITサービスの機能と範囲、IT導入方式・IT運用形態)の進め方に関して指導できる。 ● 目標ビジネスプロセスモデルの可視化(業務プロセスとIT環境の関連、複数課題の相互関連)の仕方を説明できる。 ■ 基本的な方針を「IT資源調達フェーズ」意向のフェーズに引き継げるよう助言または支援できる。 ● 「IT戦略企画書」に基づき、短期計画を具体化に抽出できる。 ■ 現行の業務や情報システムからの移行の基本方針策定の助言または支援できる。 ■ IT戦略の展開を助言または支援できる。 ● 前提条件や制約条件を精緻化し明確にできる。
				3-6. IT戦略展開		■ 基本的な方針を「IT資源調達フェーズ」以降のフェーズに引き継げるよう助言または支援できる ■ 現行の業務や情報システムからの移行の基本方針策定の助言または支援できる ■ IT戦略の展開を助言または支援できる
					3-6-1. 業務プロセス改革方針策定	■ 既存業務プロセスとの整合性、連続性、成長性を助言または支援できる。 ● 業務の対象範囲、業務プロセスのあり方と、現行業務プロセスからの移行方針を策定できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						- ITサービス活用を視野に入れ、業務手順、組織、人材育成等のいわゆる人間系の実施計画を策定できる。 - 新業務プロセスの遂行によって影響を受ける既存の規約、方針、指針等を含め、業務部門と連携し業務プロセス改革方針として方向づけを行うことができる。 - 既存業務プロセスとの整合性、連続性、成長性を考慮できる。 - 業務プロセスを横断的に分析し、業務の標準化、共通化、集約、簡素化をはかり、効率的な業務プロセスを追求できる。
					3-6-2. ITサービス方針策定	■ ITサービス方針策定を助言または支援できる。 - 業務プロセス改革を支援するための、ITサービスの実現方法を決めることができる。 - 下記のITサービスの範囲と対象者、重要なサービスレベルを規定できる。 - ITサービスの主要機能 - 業務遂行を円滑に継続して行うための操作性、応答時間、サービス時間、ヘルプデスク等のサポートデスク対応 - IT障害発生時の保障 ■ ITサービスを実現させるための、IT導入方式、IT運用形態を決定することができる。 ■ IT化を遂行するにあたって必要となるIT資源(経営資源)について説明でき、それが及ぼす経営への影響についても具体的に課題として提示ができる。
					3-6-3. セキュリティ&リスク管理方針策定	■ 企業のセキュリティ管理、リスク管理の方針作成を助言または支援できる。 - 企業のセキュリティ管理、リスク管理を整備し仕組みづくりをすることができる。 - 既存のセキュリティ&リスク管理方針の有無と整合性を確認することができる。 - 必要に応じてセキュリティポリシー、リスク対策の新規策定、変更を促すことができる。 - IT戦略実行計画書の情報システムだけでなく、施設、通信等のインフラ、ユーティリティの扱い等も含めて検討することができる。 - 企業のリスクに関するステイクホルダーはだれかを理解し説明できる。 - ステイクホルダーに対してセキュリティ&リスクマネジメントを理解しその重要性を説明できる。 - 企業におけるセキュリティに関する知識(技術・法律等)がある。 - 個人情報保護に関する法律を説明できる。 - 情報資産とはなにかに関して説明できる。 ■ 事業継続(BC:Business Continuity)を行うための計画立案・マネジメントについて助言または支援ができる。 ■ 災害復旧(DR: Disaster Recovery)を行うための計画立案・マネジメントについて助言または支援ができる。 ■ 情報システム、インフラ、ユーティリティの扱い等も含めたセキュリティ&リスク管理を助言または支援できる。 ■ 情報システムだけでなく、施設、通信等のインフラ等の既存のセキュリティ&リスク管理方針の有無と整合性を確認し助言できる。 ■ 「IT戦略実効計画書」のセキュリティ、リスク管理方針策定に関して助言または支援ができる。 ■ 個人情報漏洩対策(防止策、漏洩時の対応)、ウィルス対策などに関して助言または支援ができる。
					3-6-4. モニタリング&コントロール方針策定	■ IT化による経営戦略の目標達成を助言または支援できる。 ■ 評価する仕組みの整備について支援できる。 「ITサービス活用フェーズ」において、経営戦略の目標達成を評価できる項目、補足方法、評価タイミングをあらかじめ抽出し、評価方針を決めることができる。 - 定性的ではなく、定量的に計測可能なKGI(戦略目標指標・、KPI・業績達成指標・項目を受け入れ基準として決めることができる。
					3-6-5. IT資源調達・導入方針策定	■ IT資源調達およびIT導入プロジェクトの推進方針の策定を助言または支援できる。 (予算、スケジュール、人的資源など)プロジェクトの制約条件を明確にできる。 - 複数のサブプロジェクトの立ち上げに際して、(導入方式、運用形態、シングルベンダー、マルチベンダーに応じた)推進体制と進

＜実践知＞ 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						め方の方針を(適切に)決定することができる。 ・ システムの統括責任者と、各サブプロジェクトの責任者での役割と責任範囲がわかるようにできる。 ・ 業務部門において、業務プロセス改革の手順と留意点を明確にしておくことができる。
				3-7. フェーズの完了		■ 次フェーズへの引継ぎを助言または支援できる ■ 「IT化実行プロジェクト」と対象業務プロセスとのコミュニケーションのあり方を助言または指導できる ■ IT戦略達成度評価にデータ項目の選定・データ収集のシステムへの組み込み、評価の時期、評価方針等の検討の仕方を助言または指導できる ■ 「IT化実行プロジェクト」の活動のモニタリング&コントロールの実施方針の策定の仕方を助言または指導できる ■ 予算・スケジュール・人的資源等IT資源調達・IT導入における制約条件への対処の仕方を説明できる ■ IT資源調達の推進体制についての方針に関して助言または支援ができる ■ IT導入プロジェクトの編成の方針に関して助言または支援ができる ■ 次フェーズの方針を明確にする「IT戦略実行計画書」策定に関して助言または支援できる ・ ステアリングコミティおよび経営者から、「IT戦略企画書」および「IT戦略実行計画書」の承認を求めることができる。 ・ 関連部門への通知を支援できる。 ・ IT戦略フェーズの成果物が経営戦略と整合しているかどうかを評価できる。 ・ IT戦略策定メンバーの処遇を助言できる。 ・ IT資源の導入方針に対する妥当性の確認ができる。 ■ 業務プロセス改革の範囲、ITサービスを視野に入れた組織、業務手順、人材育成等の計画策定の仕方を助言または指導できる。 ・ ITサービス方針(ITサービスの範囲と対象者・主要機能・操作性・応答時間・サービス時間等)の策定の仕方を説明できる。 ・ IT導入方式・IT運用形態の決定の仕方を説明できる。 ・ 新業務プロセス・新IT環境移行方法の検討の仕方を説明できる。 ■ 「IT化実行プロジェクト」と対象業務プロセスとのコミュニケーションのあり方を助言または指導できる。
				IT資源調達 フェーズ	1-4. ITCの役割	■ IT資源調達のプロセスの進め方の助言または支援ができる ■ RFP の作成及び提案書の評価方法の助言ができる ■ 調達方式や運用方式による契約を助言できる ■ IT導入計画の作成の助言ができる ■ IT資源調達のプロセスの進め方の助言または支援ができる。 ・ IT化の成熟度を考慮したIT調達の進め方の目標設定の助言ができる。 ・ 外部情報の収集・分析の助言ができる。 ・ 導入方式、運用方式など調達方法の助言ができる。 ■ RFPの作成及び提案書の評価方法の助言ができる。 ・ 要件分析の文書化が支援できる。 ・ 経営戦略とIT戦略の整合性が確認・助言ができる。 ・ 提案内容の実現性・妥当性の検証ができる。 ■ 調達方式や運用方式による契約を助言できる。 ・ SLAの重要性を説明できる。 ■ IT導入計画の作成の助言ができる。
				3-1.		■ 「IT戦略実行計画書」で策定した基本方針に沿った推進体制が構築できるように助言または支援することができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
				フェーズの立ち上げ		■ IT資源調達が日常業務プロセスで、遂行できるものとプロジェクトとして遂行するものを明確に区分して、実施できるように助言または支援することができる ■ IT資源調達単位に複数のプロセスが並列的に発生した場合、常に全体整合性が取れるように助言または支援をすることができる。
				3－2. IT資源調達計画		■ より的確な RFP が作成できる準備を効果的に実施できる調達方法が決定できるように助言または支援することができる
					3-2-1. 調達関連外部・内部情報検討	■ 当該プロジェクトテーマに最適な調達先の選定スコープの妥当性検証の助言または支援ができる。 ■ 最適な資源調達のため、外部・内部情報の入手・収集及び、入手収集した情報の検討を支援できる。 - 表面的では見落としてしまう詳細な業務情報を入手し資源調達に役立てることができる。 - 外部情報の信憑性の確認ができる。 - IT戦略実行計画書では入手できない具体的な内部情報のヒアリングから、内部情報の整理分析ができる。
					3-2-2. 検討調達要件の明確化	■ 経営戦略要求のサブセットとしてIT調達要求の定義を行う仕組みが機能しているかを評価することができる。 ■ 機能分割などの方法で調達できる単位に整理し、調達要件の明確化を助言または支援ができる。 ■ ITベンダーが見積もり可能な程度まで調達要求内容がブレイクダウンされているかの評価をすることができる。 - 要求事項にもれがないことや、正確に記述されていることを確認できる。 - 調達要件として必要事項(機能要件、情報モデル、技術的要件、その他)が記載されていることを確認できる。
					3-2-3. 調達実施方法検討	■ 当該プロジェクトの導入方式、運用形態、内製・外部調達、業務委託か派遣かの検討を助言または支援ができる。 - IT導入までにITガバナンスの成熟度を考慮した利用者の人材育成計画を立てることができる。 - 教育・訓練計画によって向上するITガバナンスの成熟度レベルを予測して最適なIT資源を選択できる。 - 複数調達先の調整管理を行う仕組みの構築を支援することができる。 - 既存システムと今回調達対象システムとのデータや処理の整合性の確認をすることができる。
					3-2-4. 評価基準、調達側見積の作成	■ ユーザ企業に対しIT資源の評価基準の設定や見積が正しく実施できるように支援をすることができる。 - 初期コスト・運用コスト・コンテンツンシーコスト等を考慮した費用見積が適正か評価できる。 - 最適なIT資源が得られるような評価基準の決定について助言または支援ができる。 ■ RFPの作成について助言または支援ができる。
				3－3. RFPの発行		■ 経営戦略の実現に最も即した形の RFP が作成できるように助言または支援をすることができる ■ IT導入方式に応じた対応が出来るように助言または支援をすることができる
					3-3-1. RFPの作成	■ ITベンダーが見積・提案できる資料としてRFPが作成できているかの検証を行うことができる。 - RFPの最適なレビュー（インスペクション）を実施・または実施の指導をすることができる。 - RFPに有効な提案を引き出すのに十分な内容が記載されていることを確認できる。 - RFPが必要なレベルに詳細化されているか確認できる。 - ベンダーから提供される提案書が、比較可能となるような提出方法を明確にしていることを確認できる。
					3-3-2. ベンダーリストの作成	■ 調達候補ベンダーが適切に選定されているか検証することができる。 ■ 調達規模、内容に対応したベンダーの選定を助言または支援ができる。 - 調達内容に合わせた調達候補ベンダーを複数上げることができる。 - RFIによって入手した資料によりITベンダーのある程度の力量を判断することができる。
					3-3-3. RFPの発行	■ RFPの説明が調達対象ベンダーに公平に実施できているかモニタリングすることができる。 - RFPをベンダーに分かりやすく説明できる、またはその指導ができる。 - RFPの発行、ベンダーに対する説明会開催や質問の受付について助言または支援ができる。
				3－4.		■ RFP の内容を実現するために最も適した調達先が選定できるように助言または支援をすることができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
				調達先の選定、契約	3-4-1. 提案受領	■ ベンダーからの提案と費用見積もりを受領し、提案内容の評価を助言または支援ができる。 ● ITベンダーからの提案書を理解・評価することができる。 ● ベンダー見積の妥当性評価をすることができる。 ● 疑問点などがあれば分かりやすく整理し、ベンダーに問い合わせを行うことができる。 ■ 提案書がRFP内容と不一致または不足していた場合速やかな調整を行うよう助言または指導ができる。 ● RFPに不足している要件を抽出できる。 ● 不足要件をベンダーと調整できる。
					3-4-2. ベンダー選定	■ 評価基準に基づいたベンダーの選定を助言または支援ができる。 ■ 評価基準にのっとり公平なベンダー選定が実施できていることを確認することができる。 ■ 選定経緯に関する記録及びベンダーへの通知が適切に実施するように助言または指導することができる。 ■ ステアリングコミッティまたは経営者に、ベンダー選定理由の説明および承認を得ることの支援・助言ができる。
					3-4-3. 契約交渉	■ ベンダーとの契約内容が適切かどうかの判断をすることができる。 ● ユーザ側、ITベンダー側共に納得できる調整を行うプロセスを進めることができる。 ● RFPの内容を反映した契約条件を抽出できる。 ■ 契約書を作成する専門部門に、発注条件を適切に伝えることができる。 ■ 契約内容を確定するための交渉を助言または支援ができる。
					3-4-4. 契約	■ ベンダーとの契約実務について助言または支援ができる。 ■ 社内調整（購買部門、経営者）について助言できる、または情報システム部門の社内調整を指導または支援できる。 ● ベンダーとの契約を購買部門と協力してスムーズに実施できているかモニタリングすることができる。 ● 契約内容を整備する必要性を、経営者が納得できるように説明をすることができる。 ■ 調達要件を要求管理の配下として管理モニタリングできる仕組みの構築をさせることができる。
				3-5. IT導入計画策定		■ 業務プロセスおよびIT環境の見直内容を反映したIT導入計画の策定を助言または支援ができる。 ● 経営戦略に即し業務改革・組織改革を考慮したIT導入計画の策定ができる。 ● ITベンダーの変更管理を包含した要求管理の体制を構築することができる。 ● IT導入時のリスクの抽出・対応リスクの選定・対応策の策定・対応効果測定の仕組みを考慮したIT導入計画の策定ができる。 ● IT調達先の決定によるIT導入計画の修正部分に漏れがないことを確認できる。 ● 導入時のコンテンツシーコスト見積を作成し経営者に理解ができるように説明することができる。 ● IT導入計画の策定の整合性・妥当性・実現性の検証ができる。 ● IT導入のリスク分析・対応方法の策定ができる。 ■ 社内調整の助言ができる(推進体制、内容周知、導入計画組織変更など)、または情報システム部門の社内調整を助言できる。 ● 組織変更・内部基準規定の改定が必要な場合関連部門との調整をスムーズに進めることができる。
				3-6. フェーズの完了		■ IT調達フェーズとIT導入フェーズの橋渡しが正しく実施できているか検証することができる。 ● IT調達の完了評価をすることができる。 ● IT導入計画書のインスペクションレビューの実施ができる。 ■ IT導入計画を経営者にわかるように説明することができる。 ● IT導入効果の評価をどのように確認すればよいかわかりやすく説明ができる。 ● IT導入の考慮ポイントを経営者に分かりやすく説明できる。
			IT導入フェーズ	1-4. ITCの役割		■ IT導入プロジェクトだけでなく、業務プロセス改革部門も含めた、IT導入プロセス全体をモニタリング&コントロールすることを助言または支援ができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						■ IT導入計画書に定められたIT導入が、経営戦略とギャップが生じないようモニタリングすることを助言または支援ができる ■ IT環境が、IT導入計画書で決めた品質、コスト、納期で構築できるよう、経営者およびIT導入プロジェクト推進責任者に対して、助言または支援を行うことができる ■ IT導入プロジェクトの推進と連携して業務改革部門が活動することを助言または支援ができる ■ 業務プロセス改革部門の役割と責任が重要となるので、全社一体となった推進ができるよう、経営者のリーダーシップを強く要請することを助言または支援ができる ■ 導入組織、ベンダー、経営者間の信頼関係を構築し、業務プロセス改革が確実に達成できるよう、関係者全員がその精神を尊重し、共同することを助言または支援ができる。 ■ IT導入プロジェクトだけでなく、業務プロセス改革部門も含めた、IT導入プロセス全体をモニタリング&コントロールすることを助言または支援ができる。
				3-1. フェーズの立ち上げ		■ プロジェクトマネジメントの知識に基づき、IT導入計画に従ってIT導入プロジェクトを立ち上げる活動の助言または支援ができる ■ IT導入にあたって、プロジェクト実行に関わる関連法規の知識などを適切に助言または指導ができる ■ IT導入フェーズの立ち上げについて、モニタリング&コントロールの支援ができる、またはモニタリング&コントロールが実施できているか検証できる ■ 業務プロセス改革部門、ITサービス提供部門の役割と責任を明確にすることができる。 ■ 業務プロセス改革の範囲やレベルに応じてプロジェクトメンバを選定できる。 ■ 業務プロセス改革部門との推進体制の連携をとることができる。 ■ プロジェクト関連法規から当該プロジェクトに該当する関連法規を区別できる。
				3-2. IT導入実行計画策定		■ 経営戦略とIT戦略の整合性を図る分析手法や評価指標を活用し、IT導入実行計画の策定に向けた助言または支援ができる ■ IT導入実行計画の策定にあたり、タスクをブレイクダウンし、タスクごとの担当部門、役割と責任、期日を明確化など助言または支援ができる ■ IT導入方式ごとの活動、考慮すべき事項、成果について説明し、計画全体の整合性や全体的なリスク要因等のモニタリング&コントロールについて助言または支援できる ■ IT導入実行計画書の策定について、モニタリング&コントロールをすることができる
				3-2-1. 導入詳細方式の決定		■ IT導入計画書と整合性のある導入形態、開発方式、内外政策、検収方針、運用形態等の導入詳細方式の決定について助言または支援ができる。 ■ IT導入計画書に基づき、適切な導入形態、開発方式、内外製方式、検収方針、運用形態を決定できる。 ■ 企業のIT成熟度を評価し、IT成熟度に応じたIT導入詳細方式の決定について助言または支援ができる。 ■ IT成熟度の各段階の特徴を踏まえ、その特徴を構成する複数の指標を設定できる。 ■ 対象企業のIT成熟度がどの段階にあるかを判断するための情報収集ができる。 ■ 業務プロセス改革部門およびベンダーの成熟度に対応した導入詳細方式を検討し、決定できる。 ■ セキュリティ&リスク管理、モニタリング&コントロールの視点からの検討について、助言または支援ができる。 ■ セキュリティ&リスク管理方針に基づいたIT導入実行計画を検討し、策定できる。 ■ モニタリング&コントロールの視点からIT導入実行計画を検討し、策定できる。 ■ 膨大なドキュメント類の管理、手戻りへの迅速な対処等、高い品質と確実な納期の保証およびコスト面でIT導入計画の実行実現性を評価することができる。
				3-2-2. 導入詳細スケジュール作成と役割分担		■ IT導入実行計画の策定にあたり、作業を漏れなくタスクに分解し、各タスクの役割分担を明確にすることを助言または支援ができる。 ■ IT導入プロセスを、WBS手法などによって詳細なタスク(仕事)に分解できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						■ 各タスクにおける役割分担を、業務プロセス改革部門、ベンダーを含め、明確化できる。 ■ IT資源の割り当て、コスト、スケジュール等の計画について、その見積もりと評価に関する助言または支援できる。 ■ 各タスクに対応した、人的およびソフトウェアを含むIT資源の割り当て、コスト、スケジュールに関し具体的かつ詳細に見積もることができる。 ■ 予算およびスケジュールに関しては、リスクおよび調整点を洗い出すことができる。 ■ スケジュール策定では、業務プロセス改革部門との、マイルストーンを適切に設定できる。 ■ 導入詳細スケジュール等と当初計画とを比較し、評価できる。 ■ 当初計画との乖離が大き過ぎる場合には、問題点を把握し、機能削減、スケジュール調整も含め、検討することができる。
					3-2-3. IT導入マネジメント計画の策定	■ 経営戦略とIT戦略の整合性を図る分析手法や評価指標を活用し、IT導入実行計画の策定に向けた助言または支援ができる。 ■ 経営戦略とIT戦略の整合性を分析・評価できる。 ■ 経営戦略およびIT戦略に基づくIT導入実行計画を策定できる。 ■ 業務プロセス改革部門と情報システム部門との連携が取れたIT導入実行計画を策定できる。 ■ IT導入にあたって、IT導入マネジメント計画に関わる助言または支援することができる。 ■ 関連するステイクホルダーを把握し、ステイクホルダーとのコミュニケーション計画およびこれに関わるマネジメント計画を策定できる。 ■ IT導入に関わるリスクの洗い出しとプライオリティ付けを含めたリスク管理計画を策定できる。 ■ 計画全体の管理方法、計画変更時の対処方法などを策定できる。 ■ セキュリティ方針にそったセキュリティ管理計画を策定できる。 ■ プロジェクト全体およびベンダーのモニタリング方法を策定できる。 ■ IT導入に関連する法規に基づき、契約書の留意点と契約の締結について助言または支援ができる。 ■ プロジェクトの全体計画および企画変更時の対処方法を策定できる。 ■ ベンダーとの契約内容を考慮したモニタリング方法を策定できる。
				3-3. 新業務プロセスの詳細化と業務移行準備		■ 業務プロセス改革やチェンジマネジメントの目標や改善の方向性について助言または支援ができる ■ 業務プロセス改革やチェンジマネジメント、新業務プロセスの詳細化と業務移行準備などをモニタリング&コントロールすることができる ■ 業務プロセス改革やチェンジマネジメントの目標や改善の方向性、および新業務プロセスの詳細化と業務移行準備などをモニタリング&コントロールできる。
					3-3-1. 新業務プロセスの決定	■ IT導入計画書に基づき、業務要件を確定し、新業務プロセスとして詳細な業務フローの設計を助言または支援できる。 ■ 内部統制等の法規制を考慮した新業務プロセスを設計できる。 ■ 業務要件を確定し、新業務の業務プロセス(含む障害時の業務プロセス)を詳細な業務フローとして設計できる。 ■ 業務の詳細プロセス記述とともに、情報モデルに情報の活用の手順、準備作業、運用時のモニタリング&コントロール手順に関して記述できる。 ■ 業務フローの作成方針、成果物とIT戦略の整合性等をはかることができる。 ■ 経営戦略の全体最適の観点から、経営者を通じステイクホルダーに理解を求めることができる。 ■ 業務プロセス改革の目標やその実行の状況をモニタリングし、改革の方向性について助言または支援ができる。 ■ 新業務プロセスの決定とともに、運用時のモニタリングを実施するための目標指標を設定できる。 ■ 運用時のモニタリングを実施するタイミングと方法を設定できる。
					3-3-2. 外部仕様の決定	■ チェンジマネジメントを実施するために、新システムで利用する帳票類と情報モデルとの対応など外部仕様の設定について助言または支援ができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						■ 新システムで使用する外部仕様を情報モデルと対応づけて設計できる。 ■ 外部仕様設計を、業務プロセス定義書としてまとめることができる。 ■ 他のシステムのデータリンクについて、明確化できる。
					3-3-3. 新業務への移行計画の策定および新業務の定着方法の検討	■ 新業務プロセスの決定、新業務プロセスへの移行計画、新業務プロセスの定着方法の検討について説明するとともに、その適用について助言または支援ができる。 ■ 事業を継続させ、業務に悪影響を及ぼさずに移行するか、業務移行の具体的な方法を策定できる。 ■ 業務移行に向けた教育・訓練計画、定着活動計画も含め、明確にできる。 ■ 業務プロセス改革の目標やその実行の状況をモニタリングし、改革の方向性について助言または支援ができる。 ■ 新業務への移行とその定着に向けた方法を明確にすることができる。
				3-4. IT導入とマネジメント		■ IT導入方式に適合した方法を用いて、プロジェクトの実施状況をコスト・品質・納期の観点からモニタリングし、改善の方向性について助言または支援できる
					3-4-1. IT導入詳細方式に応じたIT導入	■ 開発プロセスに基づき、IT導入方式に対応した活動、考慮すべき事項、成果などの設定方法について支援または助言できる。 ■ IT導入実行計画書に基づくIT導入方式によるリスクを考慮し、IT導入を実行することができる。 ■ IT導入詳細方式に相応しいモニタリング&コントロールをすることができる。 ■ 必要なステイクホルダーに十分なコミュニケーションを取ることができる。
					3-4-2. IT導入のマネジメント	■ プロジェクトの実施状況をプロジェクトマネジメントプロセスに基づきモニタリングし、その改善の方向性について助言または支援ができる。 ■ IT導入形態、開発方式、処理方式等によるプロジェクト管理方法の違い、リスクの度合いなどについて十分な見識をもち、マネジメントを適切に遂行できる。 ■ プロジェクトの成果物であるITについて、品質管理を検証する手法とその実施について助言または支援ができる。 ■ IT導入(外部仕様に基づくテストまで)を品質レベル、コストレベルを担保しながら計画通り進行させることができる。
				3-5. 総合テスト計画およびシステム移行計画の策定と準備		■ 総合テストの導入フェーズにおける位置付け、目的などを説明し、総合テスト・移行の計画立案、実施について助言または支援ができる ■ 総合テスト計画およびシステム移行計画の内容や策定方法などをモニタリング&コントロールすることができる
					3-5-1. 総合テスト計画の策定と準備	■ 総合テストの範囲、スケジュール、テスト方法、テスト環境、IT導入プロジェクト内の役割分担、業務プロセス改革部門の役割分担、要員配置、必要機器類、必要設備等、計画策定の助言または指導ができる。 ■ 総合テストの範囲、スケジュール、テスト方法、テスト環境、IT導入プロジェクト内の役割分担、業務プロセス改革部門の役割分担、要員配置、必要機器類、必要設備等について計画の策定と準備ができる。 ■ システム規模と導入方式に対応した目標や発見不具合件数等の定量的目標値の設定がされ、業務プロセス改革実現性の評価方法の策定がされた総合テストを計画できる。 ■ 総合テストを行うことによる現行業務およびシステムへの影響を考え、その対策ができる。 ■ 総合テストに必要なテストデータ、環境などの諸条件に関して助言または支援ができる。 ■ 総合テストのためのデータ移行等、環境準備を含んで計画することができる。
					3-5-2. システム移行計画の策定と準備	■ システム移行の計画立案やその準備について助言または支援ができる。 ■ 現行システムから新システムへの移行およびデータ移行の具体的な計画の策定を行うことができる。 ■ 移行時期、タイミングの判断がされているシステム移行を計画できる。 ■ 移行方法(人手移行／機械移行)のためのツールを準備できる。 ■ 移行による現行業務への影響度合いを明らかにすることができる。 ■ システム移行の実施者、責任者を明確化できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						■ システム移行テストケース(データ)を作成し、その妥当性を検証できる。 ■ システム移行テストと移行結果の確認方法を明らかにすることができる。 ■ システム移行の実施予定日における全体調整をすることができる。 ■ 移行後の旧システムについて、システム停止基準や廃棄基準等を設定できる。 ■ 移行失敗の場合の、戻し作業手順が明らかにできる。 ■ 移行に際しリハーサルを含む移行のための教育・訓練、マニュアル作成・整備、運用の引継ぎなどに関して助言または支援ができる。 ■ システム移行のリハーサルの必要性が明らかにされ、リハーサルを実施できる。 ■ システム移行のマニュアルの作成や整備できる。 ■ システム運用の引き継ぎ事項を明らかにし、引き継ぎできる。
				3－6. マニュアルの作成と教育訓練 の実施		■ 実際に活用できる業務マニュアル・運用マニュアルの作成・整備に関する助言または支援ができる ■ 業務マニュアル・作業マニュアルに沿った教育訓練の計画・実施が的確に進んでいるか検証・助言することができる ■ 実際に活用できる業務マニュアル・運用マニュアルの作成・整備、および、業務マニュアル・作業マニュアルに沿った教育訓練の計画・実施が的確に進んでいるか検証・助言することができる。
					3-6-1. 業務マニュアル、システム運用マニュアルの作成	■ 業務およびシステムマニュアルの作成・整備などに関して助言または支援ができる。 ■ IT導入プロジェクトと業務プロセス改革部門で、業務マニュアルの作成役割分担を明確にし、業務マニュアルを作成することができる。 ■ 導入した新IT環境に基づくシステム運用マニュアルを作成または準備することができる。
					3-6-2. 教育・訓練計画の作成と教育教材の開発	■ ITサービス活用を意識した教育・訓練などの計画とその関連事項の準備について助言または支援ができる。 ■ 新業務への移行計画や業務マニュアルおよびシステム運用マニュアルに基づき、教育・訓練計画を作成することができる。 ■ 必要に応じてITサービス活用フェーズ以降の活用を考慮した十分な教育・訓練教材を開発または調達することができる。
					3-6-3. 教育・訓練の実施	■ ITサービス活用を意識した教育・訓練の実施などに関する助言または支援ができる。 ■ 教育・訓練計画に基づき、ITサービス活用を意識した教育・訓練を実施することができる。 ■ ステイクホルダーに対して実施した教育・訓練を評価することができる。
				3－7. 総合テストの実施とITサービス活用への移行		■ 総合テスト計画の策定および総合テストの実施について、助言または支援ができる ■ 総合テスト実施状況、プロセス改革実施状況を総合的にモニタリング&コントロールした結果として、移行可否について助言または支援ができる ■ 総合テスト計画の策定および総合テストの実施、および総合テスト実施状況やプロセス改革実施状況を総合的にモニタリング&コントロールした結果として、移行可否について助言または支援ができる。
					3-7-1. 総合テストの実施	■ 総合テスト計画に基づき、総合テストを実施し、結果の評価に関して助言または支援できる。 ■ テストの網羅性、品質の安定性が担保できる。 ■ 業務プロセス改革部門が新IT環境に対して十分な理解と期待を持った中で、総合テストを実施できる。 ■ 発見した不具合件数や未解決件数と目標値との差異分析ができる。 ■ 総合テストの結果を評価することができること。
					3-7-2. ITサービス活用開始判断	■ 教育・訓練等も含めてIT導入プロセス全体を評価し、ITサービス活用の開始準備状況を見極め、ITサービス活用(本番)開始の判断について助言または支援できる。 ■ 業務プロセス改革実現可能性の観点からの評価からITサービス活用開始判断ができる。 ■ 費用面の中長期的な視点での評価からITサービス活用開始判断ができる。 ■ 計画された内容と齟齬が生じた場合の、対処方法の評価からITサービス活用開始判断ができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						■ 社外の受け入れ準備状況および対外的な説明責任のための資料整備状況の評価からITサービス活用開始判断ができる。 ■ 総合テスト結果に基づくマニュアル類の修正状況の評価からITサービス活用開始判断ができる。 ■ IT導入プロジェクトとして、将来への課題を含めて評価がされていることの評価からITサービス活用開始判断ができる。 ■ ITサービス活用(本番)開始を判断し、ステアリングコミティおよび経営者に報告して、移行の承認を得ることについて助言または支援できる。
					3-7-3. 移行の実施	■ 移行計画に基づいて、以降の実施に関する助言または支援ができる。 ■ 移行計画に基づいて、新ITサービス活用に向けたシステム移行、データ移行および現行業務から新業務への業務移行を実施することができる。 ■ 移行にあたっては、現行業務に支障がなく移行のプロセスが適切であったかモニタリングすることができる。
					3-8. フェーズの完了	■ 移行実施状況をステアリングコミティおよび経営者に報告し承認得ることについて助言または支援できる ■ IT導入フェーズの完了報告ができる。 ■ IT活用フェーズへの引継ぎができる。
				ITサービス活用フェーズ	1-4. ITCの役割	■ ITサービス活用全体に対するモニタリングを行い、経営戦略(業務改革)の観点から、ITサービスの適切な運用・活用について助言または支援ができる ■ ITサービス活用に関する関連法規について適切な助言ができる ■ IT化の成熟度の各段階の特徴について説明でき、指標策定について助言または支援することができる ■ 対象企業のIT成熟度がどの段階にあるかを判断するための情報収集について助言または支援ができる ■ 企業のIT成熟度に応じたIT活用について助言または支援ができる
				3-1. サービスマネジメント(SLM) の仕組みの具体化		■ SLMの構築が適切に実施できるように助言または支援をすることができる ■ SLMが効果的に運営できていることを検証することができる
					3-1-1. サービスレベル測定指標の決定	■ 業務プロセス改革を目的とするサービスレベルの測定指標が以下の観点から評価でき、さらに顧客の評価を指導または支援できる。 ・期待したレベルが維持されているか ・使いやすいか、安いか、タイムリーか ・高い信頼性で提供されているか ・今後の変化に対し継続的即応性が確保されているか ・利用者にとって分かりやすい指標となっているか・・・用語が多用されていないか・
					3-1-2. サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の決定	■ サービスレベルの測定指標の収集手法を決定でき、さらに顧客の評価を指導または支援できる。 ・補足タイミングや方法を決定できる。 ・指標補足の実現性が検証できる。 ・正確な測定方法となっていることを評価できる。 ・必要に応じて改訂できる仕組みとなっていることを確認できる。
					3-1-3. SLM要領の作成	■ サービスレベルに関する詳細SLAの作成について、IT戦略フェーズの企画やIT資源調達フェーズの契約を踏まえ、SLMの理解や支援または助言ができる。 ■ IT サービス活用の主要なプロセスを理解し、適切なSLAの仕組みについて助言またはSLA作成への支援ができる。
				3-2. ITサービス活用		■ ITサービスを活用・定着させることによる、顧客の業務プロセス改革(新業務)の実現を助言または支援できる ■ ITサービスを活用・定着させるための、推進チームの編成など、顧客体制の構築を助言または支援できる
				3-3. ITサービス提供		■ SLAによって合意されたサービスレベルを維持するために、IT サービス提供部門の運用業務及び運用管理業務を支援または指導できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						・・・サービス提供部門の運用業務、障害対応、運用サポート(ヘルプデスクなど)の日常活動の支援または指導ができる。 ・・・サービス提供部門の各種マネジメント業務(運用、コスト、セキュリティ、キャパシティ、構成、データ、設備、リソース、問題、変更などのマネジメント)の支援または指導ができる。
				3-4. SLMの実施		■ 業務プロセス改革やITサービス維持管理の観点から、サービスレベル設定指標を補足・算出・評価ができ、またその支援または指導ができる ■ 評価した結果に基づき、サービスレベルの改革案として提案、助言ができる ■ 業務プロセス改革や IT サービス維持管理の観点から、サービスレベル設定指標を補足・算出・評価ができ、評価した結果に基づき、サービスレベルの改革案として提案、助言ができる。
					3-4-1. サービスレベル測定指標の捕捉	■ SLAとして定められた指標を、定められたタイミングで漏れなく収集できていることを確認できる。
					3-4-2. サービスレベルの評価	■ 合意したサービスレベル指標について、差異分析を実施できる。また顧客の差異分析の実施を指導または支援ができる。 ■ 分析結果に基づく改善策の策定について助言または支援できる。 ・ サービスレベルの設定方法、測定指標の補足方法、報告方法などを評価し、改善策を提言できる。
					3-4-3. サービスレベル改善活動	■ サービスレベルの評価結果を受け、顧客のサービスレベルの改善活動を支援または指導できる。 ■ 顧客のサービスレベルの改善活動に当たって、サービスレベル改善実行計画を確認できる。
					3-4-4. サービスの変更要求の管理と調整	■ 利用部門からの各種サービスレベルの変更要求に対し、経営の全体最適の観点から変更の実施の判断など、ITサービス提供部門に対する指導または助言を行うことができる。
				3-5. IT戦略達成度評価		■ IT戦略実行計画書で設定した目標が達成できたかデータを適切に補足・評価し改善に結び付けるように助言または支援することができる
					3-5-1. IT戦略達成度評価指標の計測捕捉	■ IT戦略達成度評価指標として設定されたKGI, KPIの評価指標を、設定された補足方法やタイミングに従って、適切に測定実施できるように助言または支援できる。
					3-5-2. IT戦略達成度の評価	■ 計画値と実績値との差異分析を行うことで、IT戦略達成度の評価が正しく実施できていることを検証および助言することができる。 ■ 差異分析の結果に対する原因分析や解決策の策定について助言または支援できる。 ■ 定量的評価が困難なものについて、ヒアリングなどを実施し(実施させて)、定性的評価からも問題点を抽出することの必要性について助言または支援できる。
				3-6. 定期的なIT化の総費用対効果の評価		■ ITサービス活用に係る費用を算出する方法を助言または支援ができる ■ IT化にかかわる総費用対効果の評価について助言または支援できる ■ 評価指標が、効果／費用など、企業の実態に沿ったものとなっていることを検証できる
				3-7. 継続的な IT 環境改善と業務プロセス改革の提言		■ ITサービス部門と業務部門が協調し、継続的・定期的に現状業務プロセスを見直しIT環境と業務プロセスとの改善を進めることができるように助言または支援をすることができる
					3-7-1. ITサービス部門の改善・提言活動	■ 情報技術の進歩や社会環境の変化に対した改善策を企画することを支援できる。 ■ ITサービスにおける課題を明らかにする方法について助言または支援ができる。 ■ ITサービス部門の改善点を明確にして助言ができる。 ■ 全社最適の観点からの改善策について助言または支援できる。
					3-7-2. 業務部門の改善・提言活動	■ 業務部門のIT利用の諸改善に対し、指導または助言ができる。 ■ 業務部門の戦略的な改革に向けて助言できる。 ■ 関連する IT 動向について助言ができる。 ■ 経営環境の変化について助言ができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
		1.3.4. IT経営共通 プロセスに関する能力	プロセス&プロジェクトマネジメント			■ システムライフサイクルの観点から IT サービスの現状を評価することを助言または支援ができる。 ■ 業務プロセス改革に必要な知識について助言できる。 ■ 業務プロセス改革の内容について助言または支援ができる。
						ITCの役割に則ったIT経営実現プロセスを実践することができる能力
				1-4. ITCの役割		■ 企業経営評価・分析、経営計画、経営管理執行などのプロジェクトマネジメントが適切に実施できるように助言または支援ができる。 ■ 経営戦略からIT活用までのプロジェクトマネジメントが適切に実施できるように助言または支援ができる ■ プロセスマネジメントとプロジェクトマネジメントが効果的に実施できているかモニタリングすることができる
				3-1. 経営環境分析とプロセス評価		■ 日常におけるプロセスマネジメントの視点を明確化し、その視点に基づいた分析・評価結果から経営戦略課題達成のためのプロセスの改善・改革課題を抽出できているかの検証を助言または支援することができる ■ 日常におけるプロセスマネジメントの視点を明確化し、分析・評価結果から経営戦略課題達成のためのプロセスの改善・改革課題を抽出できているかの検証を助言または支援することができる。
					3-1-1. プロセスマネジメント視点の明確化	■ プロセスマネジメントの視点から、経営戦略策定に必要な外部環境と内部環境の分析・評価を支援または助言できる。 ● 企業が置かれている顧客・市場の要望、競争状況等の外部環境を分析・評価することができる。 ● 経営資源や組織、経営の成熟度等の内部環境を分析・評価することができる。 ● 環境分析の実施方法の妥当性を検証することができる。 ■ 環境分析の評価結果に基づき、どのような視点でプロセスマネジメントを行い、どのようなプロセスの改善・改革を行うべきかの支援または助言ができる。 ● プロセスマネジメントの視点を明確にすることができる。 ● プロセスマネジメントの視点から、プロセスの改善・改革の必要性を判断できる。 ■ プロセスマネジメントの視点が、経営のビジョン・ミッションから逸脱していないかを支援または助言できる。
					3-1-2. プロセスの評価	■ 現行のプロセスを、プロセスマネジメントの視点からプロセスの活動成果等の全体の流れを把握し、分析・評価を支援または助言できる。 ● プロセスへの入力情報、プロセス内の活動、プロセスからの出力情報が正しく定義できているか検証することができる。 ● プロセスへの入力情報・プロセス内の活動・プロセスからの出力などのプロセスの定義が完全性・正確性を維持して作成できているかを確認することができる。 ■ 経営戦略課題達成のためのプロセスの改善・改革課題の抽出を支援または助言ができる。 ● 課題を抽出し、その妥当性を検証することができる。
				3-2. 主要プロセス改革課題のプロジェクト化		■ 企業が、プロジェクトとして明確化した改革課題の定義、またはその過程の検証を行うことを助言または支援ができる ■ プロセスの改善・改革課題の中から、主要な課題を切り出し、達成すべき成果を明確にして、プロジェクト化することを助言または支援ができる。
					3-2-1. プロセスの主要改革課題の明確化	■ 基幹プロセスおよび支援プロセスの改善・改革課題の中から主要プロセス改革課題明確することを支援または助言ができる。 ● 課題に対する大まかな優先順位付けができる。 ● プロセス改革課題の中から主要プロセス改革課題を明確にすることができる。
					3-2-2. プロセス改革課題のプロジェクト化	■ プロジェクトとして改革すべきプロセス課題を決定し、これに ■ 合わせてプロジェクトの目的・期限等を明確にすることを支援または助言できる。 ● 主要プロセス改革課題から、プロセス課題の必須事項・優先順位付けを実施し、プロジェクト化する課題を決定できる。 ● プロジェクト化する課題のプロジェクト実施のメリット・プロジェクト中止のデメリット、期間、費用算出・採用技術等の妥当性を検証できる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						プロジェクト化する場合には、必要な作業を明示することができる。
				3-3. プロジェクトの立ち上げ		■ プロジェクトの基本計画が、経営戦略と整合性を確保しつつ策定されることの検証を行うことができる
					3-3-1. プロジェクトの経営戦略上の位置づけ確認	■ 目的および前提条件・制約条件や経営戦略上の位置づけを明確にし、プロジェクトの立ち上げを支援または助言できる。 ● プロジェクトの経営戦略上の位置づけを確認し、プロジェクトの目的および前提条件・制約条件を明確にすることができる。 ● 経営戦略に示される諸条件が、プロジェクトマネジメントの管理基準の基本であることをプロジェクトのステイクホルダーに徹底することができる。 ■ 定義したプロジェクトの目的および前提条件・制約条件等の妥当性の確認をすることができる。
					3-3-2. プロジェクト実行体制の確立	■ 経営戦略上の位置づけおよびプロジェクトの達成目標等に従い、プロジェクトの実行体制を確立することを支援または助言できる。 ● プロジェクトの企業内外のステイクホルダーの範囲と責任権限を明確にすることができる。 ● プロジェクト実行体制における各メンバーの権限委譲に対する妥当性を確認できる。 ● 定型業務スケジュールとプロジェクトスケジュールの整合性を確認できる。 ■ プロジェクト実行体制の網羅性および妥当性を確認し、プロジェクト活動に対する検証体制を確立することを支援または助言できる。
					3-3-3. プロジェクト基本計画策定	■ 作業項目のブレイクダウン、スケジュールの詳細化を行い、プロジェクト基本計画策定および策定したプロジェクト基本計画を、経営者に解りやすく説明することができる。 ● プロジェクトの基本計画を策定することができる。 ● プロジェクト基本計画と経営戦略との整合性の確認をすることができる。 ● 経営者のスタイルに合わせた適切な説明を行うことができる。 ■ 作業WBSの妥当性やリスク等を考慮した基本計画になっているかを検証することができる。
				3-4. プロジェクトの実行計画策定		■ プロジェクトの基本計画に基づき、スケジュール等の作業実行計画、組織計画、品質計画、リスク計画、コスト計画などのプロジェクト実行計画およびプロジェクトマネジメント計画が適切に策定されていること、またはその過程の検証を行うことができる ■ プロジェクトの基本計画に基づき、プロジェクト実行計画およびプロジェクトマネジメント計画が適切に策定されていること、またはその過程の検証を行うことができる。
					3-4-1. プロジェクトマネジメント計画作成	■ プロジェクトを実行するために、具体的なマネジメント計画の策定を支援または助言することができる。 ● プロジェクトのすべての作業を包含するスコープマネジメント計画を策定できる。 ● プロジェクトを予算内で完了させるためのコストマネジメント計画を策定できる。 ● プロジェクトを期限内に完了させるための進捗マネジメント計画を策定できる。 ● プロジェクトに関するステイクホルダーが必要としている情報をタイムリーに提供するための仕組みを構築し、情報発信者と受信者がどのような手段でコミュニケーションを取るかのコミュニケーション計画を策定できる。 ● マネジメントの品質に合致するプロジェクトマネジメント計画を立案することができる。 ● プロジェクトマネジメント計画に盛り込むべき管理指標設定方針が妥当かどうかの判断ができる。 ■ プロジェクトマネジメント計画書の内容の実現性や経営戦略との妥当性を検証することができる。
					3-4-2. 作業実行計画作成	■ プロジェクトを実行運営するための指針となり、標準化された手順に従って作業実行計画の策定を助言または支援ができる。 ● プロジェクトの作業効率を高める作業項目を明示することができる。 ● 必要な成果物が必要なタイミングで作成されるものが洗い出せているか確認することができる。 ● 実現可能であることを可視化して証明できるとしたものの妥当性の検証ができる。 ● 他のプロジェクトも考慮したものとなっているかの検証ができる。 ● 共同作業の効率を高める作業範囲の明確になっているか検証することができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
						- 作業の範囲は、最適なマネジメント・レベルまで分解したWBSを作成し、成果物の作成を容易にする単位まで詳細化できているか検証することができる。 - プロジェクト進行に合わせて詳細化すべき・を明確にすることができる。 - 前提事項・制限事項に適応した実行計画か評価することができる。 - 各作業の終了判定条件が明確になっているか確認することができる。 - 作業間の関連(・・・・・・)を考慮したスケジュール作成ができているか確認することができる。 - ファストトラッキング・クラッシングにあわせたリスク対応策が設定できているか確認することができる。 - 管理指標の妥当性チェックができる。
					3-4-3. 実行組織計画作成	■ 明確になった作業範囲に基づき、各作業を実行するために必要な組織体制の計画について支援または助言できる。 - 実行組織は経営戦略に基づいて、組織内での作業とするか、外部調達にするかの判断を行うことができる。 - 外部調達の場合には、外部調達先との契約のために依頼内容の文書化ができる。 - 担当・査閲・承認・支援も含めた作業分担の妥当性確認ができる。 - 調達の判断では単にスキルの充足面だけではなく、定められた期間やコスト等の前提条件・制約条件に合致した計画にすることができる。
					3-4-4. 品質計画作成	■ 要求される品質基準を明確にし、その基準を測定・評価および達成するための運用方法を明確にすることを支援または助言できる。 - 当該プロジェクトに見合った品質の定義ができる。 - 品質の許容範囲の設定ができる。 - 品質が確保されていることをどのような方法で判断するかを明確に示すことができる。 ■ 品質上の問題が発生しないように予防するか、事前対応を考慮した品質マネジメントができる体制を構築する助言または支援ができる。 - 品質を確保するための想定されるリスクを検討できる。 - 品質を確保するためのマネジメント体制を構築できる。
					3-4-5. リスクマネジメント計画作成	■ どのようなリスク項目をマネジメント対象としなければならないかを特定し、優先順位をつけてリスクへの対応をするリスクマネジメント計画策定の助言または支援ができる。 - 優先度の高いリスクは定量化してその影響度を把握し、重点的に対応策を講じるリスク評価ができる。 - リスク対応策の評価・選択ができる。 - リスク対応策の効果測定指標を設定することができる。 - リスクの予兆把握の仕組みを管理内容に組み込むことができる。
					3-4-6. 見積り実施	■ 作業環境の構築、必要な要員、ハードウェア、ソフトウェア等を検討し、プロジェクト作業実行のための必要期間とコストの概算を見積ることができる。 - 当該プロジェクトに適した見積技法の選択ができる。 - 見積もりの詳細化が必要な作業を明確にすることができる。 - 見積りを基に予算化措置を講じることができる。 - 予算化が現状経営体力に対して妥当か検証することができる。 - コンテンツエンシー予算の妥当性の検証をすることができる。
				3-5. プロジェクトの実行		■ プロジェクトの実行計画に基づき、要員を確保してコミュニケーションを図り、必要な資源を調達するために決められた手順で成果物を作成していること、またはその過程の検証及び助言または支援ができる
					3-5-1.	■ プロジェクトの実行計画に基づき、必要な資源を調達して決められた手順で、必要な品質を確保するために計画したマネジメント・

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説明
					指示と実行	プロセスを確実に実行して成果物の作成を支援または助言できる。 ● 成果物の作成をする作業結果を実績として記録できているか検証することができる。 ● 成果物が要求品質に達していることを評価することができる。 ● プロジェクト状況に応じて詳細作業の見直しを行いスケジュール・要求品質どおりに成果物が作成できるようにプロジェクトが進行しているか検証することができる。
					3-5-2. チームマネジメント	■ 実行組織計画に基づき、作業環境を整備し、必要な教育を行い、スキルを充足する要員を確保して実行組織編成化の検証を支援または助言できる。 ● 作業分担・権限の行使が計画通りに実践できていない場合に適切な対応を選択することができる。 ■ チーム内のコミュニケーションをとりタイムリーに正確に必要な情報が入手・共有できるようなチーム全体として最大の成果を発揮できるような仕組みの構築を助言または支援することができる。 ● チーム内の不協和音に迅速に対応することができる。 ● チーム内コミュニケーションの誤解を速やかに検知できる仕組みを構築することができる。 ● チーム内のモチベーションを維持する対策を随時採ることができる。
					3-5-3. 調達マネジメント	■ 外部調達の契約計画に基づき、調達先から提案を受けるための説明会や依頼(RFP、等)を行い、提案書を入手・契約先選定が正当に実施することを支援または助言できる。 ● 外部調達の選定基準を明確にすることができる。 ● RFPの内容が当該プロジェクトの目的・要求に合致しているかを確認することができる。 ● 提案書を評価基準に従って公正に評価し、適切に契約先を選定しているか検証することができる。 ● 外部調達先との契約条件が当該プロジェクトにとって妥当であるかの判断ができる。 ● 外部調達先とのセキュリティや知的所有権等の契約条件交渉を助言し、適切に契約締結に導くことができる。 ● 外部調達先との契約交渉が不調に終わった場合の代替策を事前に用意し実行に移すことができる。 ● 外部調達先が契約どおりに業務を実施できるように環境の整備(内部調整を含む)をすることができる。
				3-6. プロジェクトの統制		■ プロジェクトの実行計画に基づいた活動が適切に実施され、承認行為が適切に行うよう助言または支援ができる ■ 変更があった場合や契約を行った場合など、プロジェクトマネジメント計画に基づいた活動を実施しているかを検証、及び助言または支援ができる
					3-6-1. 実績マネジメント	■ 作業を計画どおりに進捗させるために、プロジェクトチームの成果の実績を把握し、評価基準に照らして課題を発見し、対応策の検討を支援または助言できる。 ● プロジェクトの実行計画を遵守するため、計画の変更を引起す可能性のある原因に対しては問題が顕在化しないようマネジメントできる。 ● プロジェクトの実行計画に対する実績を、時間に伴う価値の大きさを比較する等の手法を用いて可視化し、プロジェクトの状況をプロジェクトのステイクホルダーにタイムリーに報告することができる。 ● 作業の成果がプロジェクトに関するステイクホルダーの要求に合致しているかは、継続して確認することができる。 ● 進捗に対する障害発生時の対応の完全性・正確性を確認することができる。 ● プロジェクトの進捗を遅らせている真の原因を明確にし、適切な対応策を選択することができる。 ● 管理サイクルの隙間をどのようにフォローするか適切な処置をとることができる。 ● プロジェクト実績の評価基準が妥当であるかの判断をすることができる。 ● プロジェクト状態の把握をする仕組みが機能しているか検証できる。 ■ リスクへの最適な対応方法を検討し、早期に対応することにより、プロジェクトの実行計画の変更をすることが無いように支援または助言できる。

＜実践知＞ 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						- すでに認識しているリスクについては、リスクの認識に変化がないかを確認し、リスクマネジメント計画を基に、対応策の検討を行うことができる。 - 新たなリスクの発生については、対応策が必要か否かの判断を行い、必要であればリスク計画を見直すことができる。 - 是正の対応策(リスクの対応策も含む)が本当に効果を出しているかを確認することができる。 - 外部委託先のプロジェクト管理がどのように実施されているかを確認することができる。 - 外部委託先のプロジェクト管理が不十分な場合、その是正の対応策を適切に実施することができる。
					3-6-2. 変更マネジメント	■ 変更マネジメントが機能するように、変更の実施と確認を助言または支援できる。 - 承認されている変更事項と、変更要望や変更案が出ている事項を明確に区別してマネジメントを実行することができる。 - 承認済変更事項は、必要な各種計画の更新手順を踏み、プロジェクトに関するステイクホルダー全員に周知徹底することができる。 - 計画の変更を行う場合には、プロジェクトの目的達成のために最適な変更になる案を検討し、プロジェクトの各種実施条件に与える影響を最小限に留めることができる。 - 問題発生の場合の計画変更では再発防止策を講じることができる。 - イレギュラーケースの変更手順が遵守できているかモニタリングできる。 - すべてのステイクホルダーが変更手順を遵守しているかモニタリングできる。 - 変更要求の発生がリアルタイムで把握することができているかモニタリングできる。 - 変更の可否を決定する権限保有者が正しい判断基準を持って権限を発動しているかモニタリングできる。 - 常に変更内容がトレース可能であることを確認することができる。 - 変更要求不採用時の対策は決められたとおりに実施しているか確認できる。 - 変更管理対象となる成果物に関するバックアップが適切に実施できているか確認することができる。 ■ プロジェクトの変更管理と経営戦略の要求管理との連携をとることを支援または助言できる。 - 経営者からの要求に対する変更の反映の完全性・正確性の検証をすることができる。 - 現場からの要求に対する変更の反映の完全性・正確性の検証をすることができる。
					3-6-3. 契約マネジメント	■ 契約事項どおりの作業を行っているか否か、実績を把握し、その作業内容と成果物の確認を支援または助言できる。 - 契約に対する違反行為の発生を的確に把握し対処できる仕組みを構築することができる。 - 外部調達先の作業報告を正確に把握しているか検証することができる。 - 外部調達先の成果物に関する受入作業が正に実施しているか検証することができる。 ■ プロジェクト作業内容に変更があった場合には、必要に応じて契約内容を変更し、外部調達先に変更事項を周知徹底することを支援または助言できる。 - 契約内容変更時の折衝をスムーズに運ぶことができる。 ■ 変更要求が契約内容の変更に該当するか否かを適切に判断することができる。
				3-7. プロジェクトの完了		■ プロジェクトの目標に対する達成度や定着度などの評価を助言または支援ができる ■ プロジェクトが達成した場合、契約完了を含めたプロジェクト完了処理が適切に行われることを助言または支援ができる
					3-7-1. 経営戦略目標・業績達成目標の達成度確認	■ プロジェクトに課せられた経営戦略目標・業績達成目標の達成度、および目標達成の基盤となる業務プロセスの改革目標達成度とその定着度を、品質目標やセキュリティ目標を含めて確認することを支援または助言できる。 - 当該プロジェクト自体の完了評価と完了評価の適切な時期を選択し実施することができる(完了評価は・回ではない)。 ■ 経営戦略目標および業務プロセスの改革目標の両目標が達成されない場合、その原因を分析し対応策を経営者に報告することを支援または助言できる。 - 統計的データに基づき目標達成評価を実施するポイントを助言・指導することができる。

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						- 目標設定自体の妥当性評価も含め総合的な原因分析をしているか検証することができる。 ■ 経営者が納得する報告内容をそろえることができる。
					3-7-2. プロジェクトの完了処理	■ プロジェクトが目的を達成した場合はプロジェクトの完了処理を行うことの支援または助言できる。 - 成果物を整理し、プロジェクト実行経過をまとめることができる。 - コスト・要員等投下資源に計画と差異が生じた場合は、原因分析を行い対応方法とともに記録することができる。 - プロジェクト成果物の保存期限(廃棄条件)を明確に定めることができる。 - プロジェクトの完了を全ステイクホルダーに周知することができる。 ■ プロジェクト完了評価内容を次回のプロジェクト実施時に参照できる知識として整理体系化する仕組みの構築を助言または支援ができる。 - 今後のプロジェクトマネジメントに参考となる資料をとりまとめ、プロジェクトマネジメントの知識の集積をはかるしくみができているか確認することができる。 - 知識の集積の方法が今後の活用に結びつくようなものになっているか確認することができる。
					3-7-3. 契約完了処理	■ 外部調達先からの契約作業内容が完了したことを認識し、成果物の検収処理を行うことの支援または助言できる。 - 瑕疵担保期間等の条件を確認することができ、必要な時に契約内容を参照できるように契約書を整理し保管できる。
			モニタリング &コントロー ル	1-4. ITCの役割		■ 企業におけるプロセスが適切に実施されていることのモニタリング&コントロールを支援することができる - 策定された対応策・防止策の実施状況、モニタリング&コントロールの仕組み自体が適切に機能するよう支援できる
				3-1. 目標明確化と周知徹底		■ 経営戦略の目標設定を組織面・期間面さらに個別の活動レベルに展開できるように助言または支援ができる ■ 設定した目標を組織に行きとどろかせ、効果的なモニタリング&コントロールの仕組みができるように助言または支援をすることができる - 経営戦略の目標設定を組織面・期間面さらに個別の活動レベルに展開できるように助言または支援ができる。 - 設定した目標を組織に行きとどろかせ、効果的なモニタリング&コントロールの仕組みができるように助言または支援をすることができる。
				3-1-1 目標明確化		■ 企業の策定する経営戦略に基づき、財務の視点、顧客、プロセス、学習・成長など総合的な視点からバランスがとれたKGIで表現される戦略目標を明確にすることの助言、支援ができる。 ■ 先行指標であるKPIで表現される業績達成目標を定量的に定義することの助言、支援ができる。 ■ ビジネスの視点からの目標を、組織面、期間面、個別の活動レベルに展開することの助言、支援ができる。
				3-1-2. 周知徹底		■ 明確に定義されたステイクホルダーごとに最適なコミュニケーション方法を選び、戦略目標・業績達成目標を組織として正確に伝達し、正しく認識させることの助言、支援ができる。 ■ モニタリング&コントロールの指標としての目標値を決定する際に、当該企業の統制環境や組織の成熟度を勘案することの助言、支援ができる。 ■ モニタリング&コントロールの仕組みを明確にするとともに、それらをモニタリング&コントロールの計画書として整理し、実施のための体制を整備することの助言、支援ができる。
				3-2. 状況把握		■ 組織の成熟度にあわせた効果的な実績データの仕組みを構築するために助言または支援をすることができる ■ モニタリング&コントロールの継続的・定期的実施ができるような仕組みを構築するための助言または支援をすることができる
				3-2-1. 実績データの収集・蓄積		■ モニタリング&コントロール対象の状況が目標に対してどのような状況にあるかを把握するために実績データの収集・蓄積を行うことを助言、支援ができる。 ■ 適切な情報源(信頼性)を確保することやデータの鮮度維持に努めるとともに、データの記録・集計方法の合理性を確保することの助言、支援ができる。 ■ 競合他社や業界先進企業との比較データの収集

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						■ 事実に基づく経営を実践する上で、企業の成熟度に合わせて、データを収集・蓄積する仕組みの構築 ■ リアルタイムなオンゴーイング・モニタリング&コントロールが可能となるように、ITを活用して業務システムの中にデータ収集・蓄積のメカニズムを組み込むことの助言、支援ができる。
					3-2-2. 継続的ならびに定期的モニタリング &コントロール	■ モニタリング&コントロールを実施する主体や実施時期等により、複数の種類のモニタリング&コントロールを組み合わせる効果的かつ効率的なモニタリング&コントロールの仕組みを構築することの助言、支援ができる。 ■ 業務担当者や管理者自らがリスクを認識し、リスクに応じた業務運用を行うための仕組みを構築することの助言、支援ができる。 ■ 新しくもたらされるリスクへの対応度合いなど、合目的性を定期的にモニタリング&コントロールすることの助言、支援ができる。
				3-3. 差異分析		■ 業務処理が意図したとおりに実施できていることを確認できる情報をどのように特定し収集する方法を助言または支援することができる ■ 経営戦略計画と把握した実績情報との差異を多角的に分析し、継続的改善に結びつける仕組みが構築できるように助言または支援することができる
					3-3-1. 評価計画の策定	■ 効率的かつ効果的な目標と実績の差異分析を行うため、業務処理があらかじめ意図されたとおりに実施されたことを確かめるための証跡を特定することの助言、支援ができる。 ■ 証跡の特定を含め具体的な評価方針・目標、評価精度、評価対象、評価技法・ツールなどを明確にした評価計画を作成することの助言、支援ができる。
					3-3-2. 差異分析	■ 状況と目標とを比較し、目標との差異を明確にすることの助言、支援ができる。 ● 継続的な評価活動と定期的な評価活動 ● 収集・蓄積したデータを、全社的な視点から統合し、計数値・計量値サンプリングやパレート図、管理図等を用いた分析・評価 ● 特定した事象が、収益機会なのかリスクなのか、または、顕在化事象なのか潜在化事象なのかなど、影響度、可能性、時期などの洞察 ● 評価対象がもつリスクの度合いに応じた優先順位付け
				3-4. リスクに対する対応策・防止策 の立案および報告		■ 差異分析からリスクと判断できる項目に対し適切な対応策・防止策の策定はどのようにすればよいか助言することができる ■ リスクの内容によっては全体計画の見直しも含めて考慮する必要がある場合は適切な助言または支援をすることができる ■ リスクの対応策・防止策を意思決定者への的確に報告できるように助言または支援することができる
					3-4-1. リスクに対する対応策・防止策の立案	■ 差異分析・評価の結果のうちリスクと判断されたものに対して、影響度合いと費用対効果を勘案の上、リスクに対する対応策・防止策を策定することの助言、支援ができる。 ■ セキュリティリスクは、個人情報のみならず企業として機密性の高い情報をいかに守るかという包括的な視点が重要であることの助言、支援ができる。 ■ 対応策・防止策の策定は、ステイクホルダーの意見を反映させることが重要であることの助言、支援ができる。 ■ 対応策・防止策には目標の見直しも含めて計画自体を変更しなければならない事態に、柔軟に対応することの助言、支援ができる。 ● 差異分析・評価の誤りや不十分な対応は、プロセス自体を失敗に導く原因となることの助言、支援ができる。
					3-4-2. リスクに対する対応策・防止策の報告	■ 意思決定者に対して、適時または即時に、活動と成果についてのモニタリング&コントロール結果を報告することの助言、支援ができる。 ● 必要な項目を網羅し、専門用語を極力避け、図表等を活用し分かりやすさに努めた報告書の作成 ● 公正・中立の立場での客観的な報告
			コミュニケーション	1-4. ITCの役割		■ 支援企業との間に協力関係を構築することができる ■ ステイクホルダーとの間に、合意形成と実践を可能にする相互学習プロセスをファシリテートすることができる

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
						- PRAMモデルを熟知しており、自らPRAMモデルのプロセスを実践することができる - PRAMモデルに従ったプロセスをファシリテートすることができる
				3-1.		交渉等、実際に合意形成が重要である場において、PRAM を自ら実施でき、更に関与者に PRAM を指導できる
				メタ・フレームとしてのPRAM	3-1-1.	交渉等、実際に合意形成が重要である場において、PRAM を自ら実施でき、更に関与者に PRAM を指導できる。
					PRAMの基本	
					3-1-2.	- プロセス&プロジェクトごとのコミュニケーションのテーマを整理でき、また知の経営について助言または支援ができる。 - コミュニケーション・プロセスの全体プランニングについての理解 - プロセス&プロジェクトごとのコミュニケーション・テーマの整理方法についての理解 - 知の経営の必要性を説明でき、組織の成熟度に応じた知の経営への理解 - 集団意思決定におけるリーダーシップの重要性を理解し、新しい形のリーダーシップにつき助言または支援ができる - 集団意思決定におけるリーダーシップの重要性について説明できる。 - 集団意思決定の障害を回避する方策について助言または支援ができる。 - 促進型、指導型、革新型のような新しい型のリーダーシップについて理解し助言または支援ができる。 - 問題分析手法を理解し、適用できる。 - 問題の性質、本質の分析ができる。 - 相手の理解度、納得度に応じた説明ができる。 - 段階的に同意を確認し、進めることができる。 - 未解決の問題を明確化し、解決にむけた助言または支援ができる。 - 依頼元や関係者に結果に対する評価をフィードバックできる。 - 未解決の問題を明確化でき、解決に向けた助言または支援ができる。 - 組織において個の能力を最適活用するための手法を理解し、説明できる。
				PRAMのプロセス		
				3-2.		DDP の重要性を理解し、その進め方につき助言または支援ができる
		対話による意思決定プロセス	3-2-1.	DDP の重要性を理解し、その進め方について助言または支援ができる。		
			ダイアログの基本			
		1.3.5.	ITC コンテンツに関する能力	事例	成功体験、失敗体験	- 成功体験、失敗体験を生かして顧客に最適な解決策を提言できる - IT経営化(戦略的IT化)の経験・体験を生かすことができる - 革新的な経営戦略の策定支援ができる経験を有する - 自分の経験や他社の事例を生かして顧客に最適な解決策を提言できる - IT経営実践事例集を活用できる
ITC 手法・ツール				- ITコーディネータ協会や世の中のツールを顧客や自分の道具としてうまく使いこなすことができる - 経営者研修教材、IT経営成熟度診断ツール、パッケージソフト機能チェックシートなど - RFP見本、SLA見本、ITコーディネータ業務委任契約書見本など		

<実践知> 1.3. 専門知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	項(タスク)	説 明
			ITC 知的資産	育成資産		■ ITコーディネータ育成用の資産を活かして自己の研鑽、他者の育成を行うことができる ● 講師、教材、研修コースなど
				ITコーディネータ知的資産		■ ITコーディネータが保持する知的資産を活かすことができる ● 書籍、論文、調査・研究成果物など
				関連外部資産		■ ITコーディネータ関連機関の知的資産を活かすことができる ● 認定教材、認定定期刊行物、認定研修コース ● 届け出組織の協会後援セミナー ● 関連機関の協会後援セミナーなど
			レファレンス			■ 世の中で評価の高い経営系/IT系のレファレンスを自分の手法・方法論として活用することができる ● 経営戦楽フェーズ： JQA、BSC、CMMIなど ● IT戦略策定フェーズ： EA、BABOK、BPMなど ● IT資源調達フェーズ： SLCPなど ● IT導入フェーズ： SWE・・・など ● ITサービス活用フェーズ： ITILなど ● プロセス&プロジェクトマネジメント： PMBOKなど ● モニタリング&コントロール： COS・、COBITなど ● コミュニケーション： PRAM、DDP、ファシリテーションなど
			ITC 制度			■ ITコーディネータ制度の基本となる資産を活用できる ● ITCプロセスガイドライン、ITC実務ガイドなど ■ 国・地方自治体等の支援制度を理解し、ITコーディネータの活動に活用することができる ● IT経営応援隊、地域イノベーションパートナーシップなど
			人的ネットワーク			■ 人脈を活用し効果的な支援を行うことができる ■ 「知のネットワーク」を展開することができる ■ SNS、届け出組織、企業内コミュニティ、テーマ研究会、勉強会など

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)								
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例									
2 知識	2. 1. 専門知識（IT経営実現に必要な知識）	2. 1. 1. IT経営基本原則の知識	社会視点	企業理念との整合性の確保	※経営戦略フェーズ 2-2. 企業理念との整合の原則	S	08 経営戦略	19 経営戦略マネジメント	02 企業理念	・ 企業理念 ・ 経営ビジョン ・ 使命(ミッション)	・ 経営戦略論								
									08 経営戦略手法	・ 事業ドメイン定義 ・ あるべき姿									
						M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 企業活動 ・ 企業目的	・ 企業経営論								
						CSR(Corporate Social Responsibility:社会的責任)と企業継続性の確保	※経営戦略フェーズ 2-3. C S R (Corporate Social Responsibility : 社会的責任)と継続企業の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ 価値向上 ・ 事業継続	・ 経営戦略論						
														M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 企業目的 ・ CSR ・ ゴーイングコンサーン ・ ステイクホルダー ・ 社会的価値 ・ 経営組織 ・ 経営の成熟度	・ 企業経営論
								知の収集・共有と成長の確保	※経営戦略フェーズ 2-6. 知の共有と成長の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	05 イノベーション(知の経営)						
			08 経営戦略手法	・ 人材開発 ・ 組織能力															
			09 経営管理システム	・ KM(ナレッジマネジメント)															
			M	02 企業と法務	96 個人と組織	01 経営組織	・ 経営組織 ・ 組織形態						・ 企業経営論						
														S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営戦略の評価	
																	M	02 企業と法務	
			02 セキュリティ関連法規	・ ガイドライン															
			03 労働関連・取引関連法規	・ ベストプラクティス															
			04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ 標準化、 ・ デファクティブスタンダード															

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領 域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
									05 標準化関連		
							06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 経営戦略との整合 ・ 業務プロセスの評価	
						P	02 合意形成	01 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言・支援 ・ ステイクホルダーとの関係維持	
			IT化の経営環境変化・技術動向への対応	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-7. 経営環境変化・技術動向への対応の原則		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ ビジネス環境分析 ・ ビジネス戦略立案	
									08 経営戦略手法	・ 経営戦略手法 ・ 企業経営環境	
									03 ビジネスインダストリ	・ 技術動向 ・ 製品動向	
			継続的改善・改革の実践	※経営戦略フェーズ 2-9. 継続的改善・改革の原則		M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ IT化実行プロジェクト	・ PMBOK
						S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 経営分析・経営計画	・ 経営環境の変化 ・ 業務プロセス	・ ベンチマーキング
									07 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI ・ KPI ・ モニタリング	
									08 経営戦略手法	・ 経営資源再配置 ・ 業務プロセス ・ プロセス改革 ・ ローリング	
						M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ 企業目的 ・ ステイクホルダー価値 ・ ベストプラクティス ・ 経営成果 ・ 経営の成熟度 ・ モニタリング	・ 経営戦略論
										・ プロセス改革 ・ 経営課題解決 ・ 情報活用 ・ 情報マネジメント	
							03 プロセスマネジメント	01 プロセスマネジメント	02 業務プロセス改革・実行		

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				継続的なIT化改善・改革の実践	※IT サービス活用フェーズ 2-2-3. 継続的なIT化改善・改革の原則	S	01 経営戦略	03 ビジネスインダスト リ	01 ビジネスシステム	・ 社内業務支援システム ・ 基幹業務支援システム ・ 業務パッケージ	
									03 e-ビジネス	・ EC ・ EDI	
							02 システム戦略	04 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体システム計画 ・ 全体最適化	
								06 システム企画	01 システム化計画	・ システムライフサイクル ・ 開発コスト ・ 運用コスト ・ 開発投資対効果	
			顧客視点	顧客価値の創造	※経営戦略フェーズ 2-1. 顧客価値創造の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメ ント	04 マーケティング	・ マーケティング分析 ・ マーケティングミックス ・ 市場規模 ・ 顧客ニーズ ・ プロダクトアウト ・ マーケットイン	・ マーケティング理論
									06 経営分析・経営計画	・ 環境分析 ・ 経営計画	
									07 経営の評価・経営リス ク管理	・ 経営戦略の経営評価 ・ 目的の設定	
									08 経営戦略手法	・ CS(顧客満足) ・ 顧客価値創造 ・ 競争戦略 ・ コアコンピタンス	
			IT化における経営者の率先 垂範の確保		※IT 戦略策定フェーズ 2-1-5. 経営者責務の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメ ント	03 ビジネス戦略と目標・評 価	・ ビジネス環境分析 ・ ビジネス戦略立案	
									03 情報システム戦略	・ 情報化推進体制	
						M	02 企業と法務	03 企業活動	01 経営・組織論	・ 経営組織(事業部制、 カンパニー制、CIO、C EO(ほか))	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				ステイクホルダー納得性の確保	※モニタリングコントロール 2-3 ステイクホルダー納得性の原則	M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	04 継続的サービス改善	・ サービス改善計画 ・ サービス効果の測定	・ ITIL
							06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 統制活動 ・ 監視活動 ・ 内部監査 ・ 監査報告	
						P	02 合意形成	01コミュニケーション	02 リーダーシップ	・ リーダの条件 ・ リーダの資質	
									04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援	
			戦略視点	コアコンピタンスとトータルコンピタンスの確保	※経営戦略フェーズ 2-4. コアコンピタンスとトータルコンピタンスの原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ 競争優位 ・ 競争戦略 ・ コストリーダーシップ戦略 ・ 差別化戦略 ・ 集中戦略 ・ 事業ドメイン ・ 顧客ニーズ ・ CS(顧客満足) ・ 変革シナリオ	・ 経営戦略論
						M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ コアコンピタンス ・ トータルコンピタンス	・ 企業経営論
				最適資源配分の確保	※経営戦略フェーズ 2-7. 最適資源配分の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 経営分析・経営計画	・ 経営環境の変化 ・ 業務プロセス	・ 経営戦略論
									07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営管理 ・ 経営資源	
									08 経営戦略手法	・ 経営資源再配置 ・ アウトソーシング	
			戦略と事実に基づく経営の確保	※経営戦略フェーズ 2-8. 戦略と事実に基づく経営の原則		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 経営分析・経営計画	・ 経営環境の変化 ・ 業務プロセス	
									08 経営戦略手法	・ 経営資源再配置 ・ 業務プロセス	
									09 経営管理システム	・ KM(ナレッジマネジメント)	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
						M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ 経営管理情報共有	
								02 人材と組織	01 経営組織	・ 経営組織	
									02 組織文化	・ 企業文化 ・ 組織風土	
							03 プロセスマネジメント	01 プロセスマネジメント	04 業務プロセス改革・実行	・ プロセス改革 ・ 経営課題解決 ・ 情報活用 ・ 情報マネジメント	
			収益性の確保	※経営戦略フェーズ 2-10. 収益性の原則	※経営戦略フェーズ 2-10. 収益性の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI ・ KPI ・ 経営指標 ・ 財務指標 ・ モニタリング	・ 経営学
									08 経営戦略手法	・ ビジネスモデル構築 ・ 収益モデル	
						M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ 企業目的 ・ 経営環境の変化 ・ 経営成果	
									02 会計	・ 財務諸表 ・ 財務会計 ・ 管理会計 ・ 資金管理	
									03 財務	・ 財務マネジメント ・ ファイナンス計画	
			IT化と経営戦略との整合性の確保	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標	・ ビジネス環境分析 ・ ビジネス戦略立案	
									04 マーケティング	・ マーケティング理論 ・ マーケティング手法	
									08 経営戦略手法	・ 企業経営(M&A、アライ ナンス、グループ経営、 企業理念) ・ 経営環境の変化	
							02 システム戦略	04 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体最適化 ・ ビジネスモデル ・ プログラムマネジメント	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				人間系、IT系調和の確保	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-2. 人間系、IT系調和の原則	S	02 システム戦略	04 システム戦略	03 情報システム戦略	・ システム戦略の意義と目的 ・ IT系と人間系	
						M	06 モニタリング／コントロール	02 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度	・ COBIT
							02 企業と法務	03 企業活動	01 経営・組織論	・ 経営管理 ・ 成熟度(経営)	
				合目的性の確保	※モニタリングコントロール 2-1. 合目的性の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 全社的リスクマネジメント	
							02 システム戦略	04 システム戦略	03 情報システム戦略	・	
						M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・	
							06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 経営戦略との整合 ・ 業務プロセスの評価	・ COBIT
						P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援	
				全体整合性の確保	※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-1. 全体整合の原則	M	02 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ ビジネスプロセスマネジメント ・ 業務改善 など	・ 経営学 ・ 経営管理工学
							04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト作業の監視 コントロール など	・ PMBOK
									02 プロジェクトスコープマネジメント	・ スコープ計画 ・ WBS 作成 など	
							06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 経営戦略との整合性 など	
			成熟度視点	IT化と業務プロセス改革の 並行実施	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-3. 業務プロセス改革並行実施の原則	S	02 システム戦略	04 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務プロセス ・ 業務改善 ・ 業務設計	・ BABOK
									03 情報システム戦略	・ 情報システム戦略の評価 ・ 情報システム戦略実行 マネジメント	
						M	02 企業と法務	03 企業活動	01 経営・組織論	・ ビジネスパートナー ・ チェンジマネジメント	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例		
				成熟度に応じた経営の確保	※経営戦略フェーズ 2-5. 経営の成熟度の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ 経営の成熟度向上	・ 経営戦略論	
						M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 経営組織 ・ 経営資源 ・ 経営の成熟度 ・ 成熟度モデル ・ トータルコンピタンス	・ 企業経営論 ・ 経営品質賞	
				成熟度に応じたIT化の実践	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-4. IT化の成熟度の原則	S	02 システム戦略	04 システム戦略	06 システム活用促進・評価	・ ITリテラシー ・ システム利用実態の評価・分析		
								05 サービスストラテジ	01 財務管理	・ 需要の計画立案		・ ITIL
									02 サービスポートフォリオ	・ サービスポートフォリオ分析		
									03 需要管理	・ 支援サービスの構築法		
					M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	04 継続的サービス改善	・ サービス改善計画 ・ サービス効果の測定			
						06 モニタリング／コントロール	02 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度	・ COBIT		
			客観視点	事実に基づく検証の確保	※モニタリングコントロール 2-5. 真実性の原則	M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 監視活動		
						P	02 合意形成	01 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言・支援 ・ ステイクホルダーとの関係維持		
IT投資対効果の確保	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-9. 投資対効果の原則	S			01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ ビジネス環境分析 ・ ビジネス戦略立案 ・ 戦略目標 ・ CSF ・ BSC				
			02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 情報システム戦略の意義と目的 ・ 全体最適化 ・ 情報システム戦略評価 ・ 情報システム戦略実行マネジメント						

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)						
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)		専門知識項目例					
								02 サービスストラテ ジ	01 財務管理	・ 供給価値 ・ サービスの潜在価値 ・ ITサービス査定方法 ・ 運営と資本の計画立案	・ ITIL					
								03 システム企画	01 システム化計画	・ システム化計画 ・ 開発投資対評価						
			最適なIT資源の調達	※IT 資源調達フェーズ 2-2-1. 最適IT資源調達の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメ ント	03 ビジネス戦略と目標・ 評価	・ KGI ・ KPI ・ モニタリング	・ 経営戦略論						
								08 経営戦略手法	・ 全社戦略 ・ 事業戦略							
							03 ビジネスインダスト リ	01 ビジネスシステム	・ 社内業務支援システム ・ 基幹業務支援システム ・ 業務パッケージ							
							02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体システム化計画 ・ 全体最適化	・ EA					
								03 システム企画	02 要件定義	・ 要求分析 ・ 課題定義	・ 要求工学					
							M	06 モニタリング／コン トロール	02 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度	・ COBIT				
			IT資源調達の中立性の確 保	※IT 資源調達フェーズ 2-2-2. 中立性確保の原則	S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達手順 ・ 調達計画 ・ 調達の実施 ・ 契約締結 ・ 契約管理							
											M	02 企業と法務	04 法務	04 その他の法律・ガイドラ イン・技術者倫理	・ コンプライアンス ・ 技術者倫理 ・ 内部統制	・ COBIT

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				IT資源の評価基準による調達	※IT 資源調達フェーズ 2-2-3. 評価基準による選定の原則	S	02 システム戦略	06 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達手順 ・ 調達計画 ・ 調達の実施 ・ 契約締結 ・ 契約管理	・ 評価技法
						M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 資源調達 ・ RFP ・ RFQ ・ 納入者回答依頼 ・ 納入者選定 ・ 契約締結 ・ 契約管理	・ PMBOK
				公正・中立性の確保	※モニタリングコントロール 2-6. 公正・中立の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 全社的リスクマネジメント ・ (コンプライアンス)	
						M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 監視活動 ・ 統制活動	
			プロセス視点	効果的な方法の適用と実践	※モニタリングコントロール 2-2. 効果的な方法適用の原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 全社的リスクマネジメント	
						M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織		
							06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 統制活動 ・ 監視活動 ・ 内部監査 ・ 監査報告	・ COBIT
						P	02 合意形成	01 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援	
				実施条件バランスの確保	※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-2. 実施条件バランスの原則	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ 戦略マップ など	・ BSC
						P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題解決技法	・ ブレーンストーミング ・ KJ 法 ・ ロジカルツリー ・ ゼロベース思考 など	・ ロジカルシンキング
							02 合意形成	01 コミュニケーション	07 交渉	・ 対人折衝法 ・ ハーバード流交渉術 など	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				実行可能な組織の確保	※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-3. 実行可能な組織の原則	M	01 経営管理	02 人材と組織	04 人の配置・育成・選抜	・ 人事 ・ ローテーション など	
						P	01 合意形成	01 コミュニケーション	02 チームビルディング	・ プロジェクト・チーム ・ チーム形成 など	
									03 モチベーション	・ エンパワメント ・ 動機付け など	
				可視化と統制の確保	※プロセス &プロジェクトマネジメント 2-4. 可視化と統制の原則	M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ ファンクションモデル ・ 情報モデリング ・ ビジネスプロセスマネジメント ・ 情報マネジメント など	・ BSC ・ APQC
										・ チェンジマネジメント ・ 業務移行計画 など	
										・ 業務プロセスの評価 ・ 経営戦略との整合性 など	・ EVM
			実現視点	効果的コミュニケーション・スキルの確保	※コミュニケーション 2-1. 効果的コミュニケーション・スキルの原則	P	02 合意形成	01 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 傾聴技術 ・ 表現技法 ・ プレゼンテーション技法 ・ アクティブリスニング	・ ロジカルシンキング
				様々なコミュニケーション・スタイルの実践	※コミュニケーション 2-2. コミュニケーション・スタイルの原則	P	02 合意形成	01 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ タイプ別対応 ・ 個別アプローチ ・ 交流分析 ・ ハーマンモデル	・ DISC 理論 ・ タイプ論 ・ 対人関係論
				状況に応じたコミュニケーション・モデルの実践	※コミュニケーション 2-3. コミュニケーション・モデルの原則	P	02 合意形成	01 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 傾聴 ・ インタラクション・モデル (合意形成モデル) ・ 刺激反応モデル ・ 整合モデル	
				集団意思決定とリーダーシップの確保	※コミュニケーション 2-4. 集団意思決定とリーダーシップの原則	P	02 合意形成	01 コミュニケーション	01 リーダーシップ	・ リーダの条件 ・ リーダの資質 など	・ リーダーシップ論
									04 ファシリテーション		・ 複雑性理論 ・ ロジカルシンキング ・ ナレッジマネジメント ・ リーダーシップ論

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領 域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				効果的なリーダーシップ・スタイルの実践	※コミュニケーション 2-5. リーダーシップ・スタイルの原則	P	02 合意形成	01 コミュニケーション	06 意思決定	・ 問題定義 ・ 問題解決 など	・ リーダーシップ論
									01 リーダーシップ	・ リーダのタイプ ・ 状況対応型リーダーシ ップ	
									04 ファシリテーション	・ 集団意思決定の病理	
									06 意思決定	・ 意思決定の基準設定	
				IT化におけるステイクホルダー責任権限の明確化	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-6. ステイクホルダー責任権限明確化の原則	S	02 システム戦略	01 システム戦略	06 システム活用促進・評価	・ ITリテラシー ・ システム利用実態の評価・分析	
										・ 経営管理 ・ ビジネスパートナー	
										・ IT化実行プロジェクト ・ ステイクホルダーの役割	
			セキュリティ&リスク管理の確保	※IT 戦略策定フェーズ 2-1-8. セキュリティ&リスク管理の原則		M	02 企業と法務	01 企業活動	01 経営・組織論	・ 経営管理 ・ ビジネスパートナー	・ PMBOK
									01 プロジェクト統合マネジメント	・ IT化実行プロジェクト ・ ステイクホルダーの役割	
						T	02 企業と法務	04 法務	02 セキュリティ関連法規	・ ISO27001 とガイドライン ・ JISQ15001 とガイドライン ・ 個人情報保護法 ・ セキュリティ関連法規 ・ BCP	
									04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ 個人情報保護法 ・ セキュリティ関連法規 ・ BCP	
			IT導入におけるステイクホルダーの共創の確保	※IT 導入フェーズ 2-2-1. ステイクホルダーによる共創の原則		S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務改善 ・ 業務プロセス改革の範囲	
								03 システム企画	01 システム化計画	・ 全体システム化計画 ・ 個別システム化計画 ・ システム導入のリスク	
						M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ コミュニケーション計画 ・ ステイクホルダ・マネジメント	・ PMBOK
						T	02 開発技術	01 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	・ ソフトウェア導入の実施 ・ ソフトウェア導入手順	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領 域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										・ソフトウェア導入体制 ・業務プロセス改革部門 ・システム運用部門	
										・システム要件定義 ・システム方式設計	
						M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	02 要件定義	・調達計画 ・契約締結	・ PMBOK
									03 調達計画・実施	・スケジュール管理 ・品質管理	
							05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・契約管理 ・調達計画	・ ITIL
									01 サービスデザイン	・運用形態 ・サービスレベル ・サービス品質	
						T	02 開発技術	01 システム開発技術	02 要件定義	・導入計画 ・導入の評価	
									03 調達計画・実施	・受入計画 ・受入の評価	
						S	02 システム戦略	04 システム戦略	02 要件定義	・プロセス改革 ・ビジネスプロセスマネジメント(BPM)	
									03 情報システム戦略	・システム戦略目標 ・システム戦略目標評価 ・戦略実行マネジメント ・モニタリング	
									06 システム活用促進・評価	・普及促進システム利用 実態の評価・検証	
									01 プロジェクト統合マネジメント	・変更管理 ・変更承認	
						M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・IT サービスレベル ・サービスレベル合意 ・サービスレベル測定指標	・ ITIL
									02 IT サービスマネジメント	・テスト計画 ・受入テスト実施	
						T	02 開発技術	01 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・テスト計画 ・受入テスト実施	
									01 プロジェクト統合マネジメント	・変更管理 ・変更承認	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール （学問領域）
			小項目 （章番号）	細項目 （アクティビティ）	項 （タスク）	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										- 検収基準 - 検収 - テスト結果の評価	
				ITサービス活用によるIT戦略目標の達成	※IT サービス活用フェーズ 2-2-2. ITサービス活用によるIT戦略目標達成の原則	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	- プロセス改革 - 業務プロセス分析	・ PGL
									03 情報システム戦略	- システム戦略目標 - システム戦略目標評価 - 戦略実行マネジメント - モニタリング	
									06 システム活用促進・評価	普及促進システム利用実態の評価・検証	
						M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	- IT サービスレベル - サービスレベル合意 - サービスレベル測定指標	・ ITIL
									03 サービスオペレーション	- 運用業務 - 運用管理 - 運用監視 - 構成管理 - ヘルプデスク	
									04 継続的サービス改善	- 情報資産管理 - サービス財務管理	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.2 IT経営認識プロセスの意識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)					
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)		専門知識項目例				
2 知識	2. 1 専門知識	2. 1. 2 IT経営認識プロセス・自立型	変革認識フェーズ	IT経営の気付き	企画部門の気付き	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 情報収集力 ・ 分析力					
							02 合意形成	02 コミュニケーション	02 チームビルディング						
						経営者の気付き	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 顧客識別力 ・ 対人識別力				
								02 合意形成	02 コミュニケーション	02 チームビルディング 04 ファシリテーション					
							03 ITC活動		03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定					
										02 マーケティング環境分析					
					03 販売チャネル戦略										
					04 マーケットコミュニケーション										
					04 セールス	01 ツールの活用									
					本質の理解	課題の抽出	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ インタビュー力				
								02 合意形成	02 コミュニケーション	02 チームビルディング 04 ファシリテーション 06 意思決定 07 交渉 08 情報伝達	・ ファシリテーション力 （社内の意見を引き出す） ・ 知見の整理力				
										03 ITC活動	03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定 04 マーケットコミュニケーション			
				04セールス								03 セールス事務管理			
				仮説立案						P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法		01 問題発見・識別技法 02 問題解決技法	・ 課題抽出力
								02 合意形成	02 コミュニケーション				04 ファシリテーション 06 意思決定 07 交渉 08 情報伝達	・ ニーズ収集／確認力 ・ 仮説提案力	
											03 ITC活動	03 マーケティング	04 マーケットコミュニケーション		
													04 セールス		
								解決策の企画・提案	企画		P	02 合意形成	02 コミュニケーション	06 意思決定 07 交渉	・ 見積能力 ・ 計画能力

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.2 IT経営認識プロセスの意識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例		
							03 ITC活動	03 マーケティング	04 マーケットコミュニケーション	・ 提案書作成力 ・ プレゼン力		
								04 セールス	01 ツールの活用			
									02 ソリューション提案			
									03 セールス事務管理			
					提案	P	02 合意形成	02 コミュニケーション	06 意思決定			
									07 交渉			
							03 ITC活動	03 マーケティング	04 マーケットコミュニケーション	・ 提案書作成力 ・ プレゼン力		
									01 ツールの活用			
									02 ソリューション提案			
									03 セールス事務管理			
			IT経営推進の判断	P	02 合意形成	02 コミュニケーション	06 意思決定					
							07 交渉					
					03 ITC活動	04 セールス	03 セールス事務管理					
			是正認識フェーズ			P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 課題抽出力		
									02 問題解決技法			
							02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ ファシリテーション力 (社内の意見を引き出す)		
							03 ITC活動	03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定	・ 知見の整理力		
								04 セールス	03 セールス事務管理			
			持続的成長認識フェーズ			P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 課題抽出力		
									02 問題解決技法			
							02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ			
									03 モチベーション			
									05 影響力			
									07 交渉			
							03 ITC活動	03 マーケティング	03 販売チャネル戦略	・ 知見整理力		
									04 マーケティング・コミュニケーション			
								04セールス	01 ツールの活用			
									02 ソリューション提案			
		03 セールス事務管理										
I T	変革認識フェーズ	顧客開拓	事前調査	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 情報収集力 ・ 分析力				

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.2 IT経営認識プロセスの意識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)					
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)		専門知識項目例				
		経営認識プロセス・支援型					02 合意形成	02 コミュニケーション	02 チームビルディング						
							03 ITC活動	03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定	・ コネクション活用					
									02 マーケティング環境分析						
									03 販売チャネル戦略						
									04 マーケットコミュニケーション						
							見込み客の絞り込み	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法		01 問題発見・識別技法	・ 顧客識別力 ・ 対人識別力		
									02 合意形成	02 コミュニケーション		02 チームビルディング			
												04 ファシリテーション			
							03 ITC活動	03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定						
									02 マーケティング環境分析						
									03 販売チャネル戦略						
									04 マーケットコミュニケーション						
							04 セールス		01 ツールの活用						
			コンタクト	ファーストコンタクト	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ インタビュー力						
						02 合意形成	02 コミュニケーション	02 チームビルディング			・ ファシリテーション力 （社内の意見を引き出す） ・ 知見の整理力				
								04 ファシリテーション							
								06 意思決定							
								07 交渉							
								08 情報伝達							
						03 ITC活動	03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定							
								04 マーケットコミュニケーション							
						04セールス		03 セールス事務管理							
					セカンドコンタクト	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 課題抽出力					

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.2 IT経営認識プロセスの意識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)					
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)		専門知識項目例				
									02 問題解決技法						
							02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ ニーズ収集／確認力 ・ 仮説提案力					
									06 意思決定						
									07 交渉						
									08 情報伝達						
							03 ITC活動	03 マーケティング	04 マーケットコミュニケーション						
								04 セールス	01 ツールの活用						
							提案	提案(1) (第 1 次提案)	P	02 合意形成		02 コミュニケーション	06 意思決定	・ 見積能力 ・ 計画能力	
													07 交渉		
										03 ITC活動		03 マーケティング	04 マーケットコミュニケーション	・ 提案書作成力 ・ プレゼン力	
			04 セールス	01 ツールの活用											
				02 ソリューション提案											
				03 セールス事務管理											
			提案(2) (最終提案)	P	02 合意形成	02 コミュニケーション		06 意思決定							
								07 交渉							
					03 ITC活動	03 マーケティング		04 マーケットコミュニケーション	・ 提案書作成力 ・ プレゼン力						
						04 セールス		01 ツールの活用							
			是正認識フェーズ	フォローアップ1	経営改善・改革途中	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ 課題抽出力					
									02 問題解決技法						
02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション					・ ファシリテーション力 (社内の意見を引き出す)								
03 ITC活動	03 マーケティング	01 市場機会の評価と選定					・ 知見の整理力								
	04 セールス	03 セールス事務管理													
01 分析評価	01 問題分析・解決技	01 問題発見・識別技法					・ 課題抽出力								

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.2 IT経営認識プロセスの意識

区分	大項目	中項目	IT 経営認識プロセスのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	
			フォローアップ2					法	02 問題解決技法	
							02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ	
									03 モチベーション	
									05 影響力	
									07 交渉	
							03 ITC活動	03 マーケティング	03 販売チャネル戦略	・ 知見整理力
									04 マーケティング・コミュニケーション	
								04セールス	01 ツールの活用	
							02 ソリューション提案			
							03 セールス事務管理			

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 3. IT経営実現プロセスの知識	経営戦略フェーズ	1. 概要	1-4. ITCの役割		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	02 経営理念	・ 企業理念 ・ 使命(ミッション)	・ 経営戦略論
										03 ビジネス戦略と目標・評価	・ ビジネスプロセス ・ プロセス改革 ・ 戦略マップ ・ プロセス改革課題	
										06 経営分析・経営計画	・ 経営課題解決 ・ IT 領域戦略課題	
										08 経営戦略手法	・ 事業ドメイン ・ 内部環境 ・ 外部環境 ・ 経営戦略策定	
							M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 企業目的	・ 企業組織論
								03 プロセスマネジメント	01 プロセスマネジメント	01 業務プロセス分析	・ 業務プロセス	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ コミュニケーション計画 ・ ステイクホルダ・マネジメント	・ PMBOK
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	07 交渉	・ 対人折衝術	・ ハーバード流交渉術
				3. プロセス	3-1. 企業理念・使命	3-1-1. 企業理念・使命と経営者の思いの確認	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 企業理念 ・ 使命(ミッション) ・ 企業目的	
										08 経営戦略手法	・ 事業ドメイン ・ 内部環境 ・ 外部環境	・ 5-Forces
					3-2. 外部環境情報収集	3-2-1. 外部環境範囲の設定	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	01 企業・経営環境	・ 市場・顧客 ・ 取引先 ・ ビジネスパートナー	・ マクロ環境 ・ ミクロ環境
										03 ビジネス戦略目標・評価	・ CSF ・ KGI/KPI	
										04 マーケティング	・ マーケティング分析 ・ マーケティング手法	
										08 経営戦略手法	・ 外部環境分析手法 ・ 競合分析 ・ 製品戦略	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)					
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例						
						3-2-2. 顧客・市場に関する情報収集	S	08 経営戦略	19 経営戦略マネジメント	01 企業・経営環境	・ 市場・顧客 ・ 取引先 ・ ビジネスパートナー						
										04 マーケティング	・ 顧客特性 ・ 潜在顧客 ・ 既存顧客 ・ 市場特性 ・ 市場動向 ・ 顧客クレーム						
										08 経営戦略手法	・ 事業ドメイン分析						
							M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 経営環境の変化 ・ 既存事業 ・ 新規事業 ・ 業務組織 ・ 業務ルール						
											3-2-3. その他の外部環境情報の収集			03 ビジネス戦略目標・評価	・ 競合分析		
														09 経営管理システム	・ IT 動向 ・ ソリューション		
						M	02 企業と法務	02 法務	04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ 産業政策 ・ 業界ルール ・ 業務組織 ・ 業務ルール							
						3-3. 内部環境情報収集	3-3-1. 経営者と運営体制に関する情報	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 経営分析・経営計画	・ 内部環境分析手法 ・ 強み ・ 弱み ・ コーポレートガバナンス ・ 経営の成熟度 ・ バリューチェーン	・ バリューチェーン分析				
												M	01 経営管理	02 人材と組織	02 組織文化	・ 企業文化 ・ 組織風土 ・ 組織構造	
								02 企業と法務	04 法務	04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ 従業員モラル ・ 社内倫理規定						
								P	02 合意形成	02 コミュニケーション	11 リーダーシップ		・ 経営者の役割 ・ リーダーシップ ・ 意思決定方法				

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)			
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例				
						3-3-2. 経営資源に関する情報		01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 経営分析・経営計画	- 経営資源 - ナレッジマネジメント - ベストプラクティス - インセンティブ				
										09 経営管理システム	- 知の経営 - 行動科学				
								M	01 経営管理	01 経営管理	02 会計		- 管理会計 - 財務会計	管理会計学	
											03 財務		財務管理		財務会計学
								02 人材と組織	04 人の配置・育成・	- 人材採用 - 人材育成 - 人材配置 - 人事管理					
						3-4. 経営環境分析とあるべき姿の構築	3-4-1. 獲得情報・データの確認	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	02 マーケティング	- 顧客特性 - 潜在顧客 - 既存顧客 - 市場特性 - 市場動向	マーケティング理論		
											07 経営の評価・経営リスク管理	- 経営ビジョン - 経営の成熟度 - 経営組織			
				08 経営戦略手法	- 事業ドメイン - 外部環境分析手法 - 内部環境分析手法										
				M	02 企業と法務						04 法務	04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理		- 社内規定 - 規範・規律	
					3-4-2. 経営環境分析の実施	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 経営分析・経営計画	- 経営環境分析 - コアコンピタンス分析	- SWOT分析 3C・4C分析 - CMMI - 経営品質賞				
									07 経営の評価・経営リスク管理	- 経営組織 - 経営環境の変化					
08 経営戦略手法	- 企業の強み・弱み - トータルコンピタンス - 経営の成熟度														
	3-4-3. 問題点・経営課題とCSF(案)の導出	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略目標・評価	- CSF - KGI/KPI - 変革マネジメント	SWOT分析								

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										06 経営分析・経営計画	- 経営環境分析 - コアコンピタンス分析	
										08 経営戦略手法	- 企業の強み・弱み - 事業ドメイン - To-Be モデル - As-Is モデル - ギャップ分析 - トータルコンピタンス	
								02 システム戦略	01 システム戦略	01 要求定義・要求管理	- 改革課題 - 要求管理	
						3-4-4. あるべき姿の構築と、 企業理念・使命との整合性確認	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	02 企業理念	- 企業理念 - 経営ビジョン - 使命(ミッション) - 企業目的	
										03 ビジネス戦略目標・評価	- CSF - KGI - KPI - ビジネスモデル - 変革マネジメント	
										06 経営分析・経営計画	- 経営環境分析 - コアコンピタンス分析	
										08 経営戦略手法	- コアコンピタンス - 経営の成熟度 - 業務プロセス - 事業ドメイン	
				3-5. リスク評価		3-5-1. 経営リスクの事前予防 と発生を想定した予防	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	- 経営管理 (経営リスクマネジメント) - 純粋リスク - 投機的リスク - リスクマネジメント計画 - リスクマネジメント体制 - 想定リスク・予知一覧 - リスク予防法 - リスク対応策 - CSR - ゴーイングコンサーン	- ISMS - プライバシーマーク - リスクマネジメント

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
						3-5-2. 経営リスクの発生と分析、対処	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営管理 ・ 原因分析 ・ 発生時の代替案 ・ 発生時の実現阻止案 ・ 実現可能性測定値	・ 企業経営論 ・ リスクマネジメント
						3-5-3. 経営リスクの実現による損失発生への対処	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営管理 ・ 代替手続き ・ 経営リスク発生時の対処法 ・ 経営リスク発生時の損失 ・ 経営リスク発生時の損失対処 ・ 今後の制御 ・ リスク損害明細書	・ 企業経営論 ・ リスクマネジメント
					3-6. 経営戦略策定	3-6-1. 経営ビジョン、ビジネスモデルとCSFの決定	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	02 企業理念	・ 企業理念 ・ 経営ビジョン ・ 使命(ミッション)	・ 企業経営論
										04 マーケティング	・ マーケティング分析 ・ マーケティングミックス ・ 製品戦略 ・ グローバル戦略	・ マーケティング理論
										07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営管理 ・ (経営リスクマネジメント) ・ リスクマネジメント ・ 経営リスク ・ 財務リスク ・ 投機リスク ・ 経営リスクファクター ・ コンティンジェシープラン	
										08 経営戦略手法	・ ギャップ分析 ・ 差別化戦略 ・ 競争戦略 ・ ビジネスモデル ・ ビジネスプロセス ・ 企業理念 ・ 組織文化 ・ 事業ドメイン	・ 経営戦略論

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
											・ コアコンピタンス ・ CSF ・ BPR、BPM ・ ERP、EMS	
								02 システム戦略	01 システム戦略	01 要求定義・要求管理	・ 経営課題 ・ 要求定義	
						3-6-2. 経営戦略の策定	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 組織文化 ・ 事業ドメイン ・ CSF ・ KGI/KPI ・ 変革マネジメント ・ コアコンピタンス ・ グループ経営 ・ バリューチェーン ・ ライフサイクル ・ マーケティング ・ アウトソース ・ 経営課題解決 ・ IT 領域戦略課題	・ 経営戦略論
										04 マーケティング	・ マーケティング分析 ・ マーケティングミックス ・ 製品戦略 ・ グローバル戦略	・ マーケティング理論
										07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営ビジョン ・ 使命(ミッション) ・ 経営管理 ・ (経営リスクマネジメント) ・ リスクマネジメント ・ 経営リスク	
										08 経営戦略手法	・ 企業理念 ・ ビジネスモデル ・ バランススコアカード ・ 戦略マップ ・ 経営管理手法 ・ 差別化戦略 ・ 競争戦略	・ 経営戦略論
						3-6-3. 経営戦略実行の組織体制の設定	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営リスクマネジメント ・ ナレッジマネジメント	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 経営組織 ・ 経営管理	
								03 プロセスマネジメント	01 プロセスマネジメント	02 業務プロセス改革・実行	・ 改革スケジュール ・ 情報システム化計画 ・ 情報化投資計画 ・ チェンジマネジメント	
					3-7. 経営戦略展開	3-7-1. 組織目標の設定と達成スケジュールの明示	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 達成時の状態 ・ 財務の経営指標 ・ 顧客の経営指標 ・ 業務プロセスの経営指標 ・ 学習と成長の経営指標 ・ 戦略マップ ・ CSF ・ KGI ・ KPI ・ ROI	・ バランススコアカード
										06 経営分析・経営計画	・ 経営管理	
										07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営リスクマネジメント	
										08 経営戦略手法	・ 事業ドメイン ・ 経営管理指標 ・ コアコンピタンス ・ 各組織の戦略目標のリスク ・ 達成スケジュールのリスク	
							M	01 経営管理	01 経営管理	02 会計	・ 財務会計 ・ 管理会計 ・ ITに関する会計基準	
										03 財務	・ ファイナンス管理	
						3-7-2. 全体経営指標との整合性の再確認	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	02 企業理念	・ 企業理念 ・ 組織文化	・ バランススコアカード ・ PPM
										03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 財務指標 ・ 業績指標	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										07 経営の評価・経営リスク管理	- 経営管理手法 - 経営リスク - 財務リスク - 投機リスク - CSR	
										08 経営戦略手法	- 差別化戦略 - 競争戦略 - 戦略マップ - バリューチェーン - コンティンジェシープラ	
							M	01 経営管理	01 経営管理	02 会計	- 財務会計 - 管理会計 - ITに関する会計基準	
										03 財務	ファイナンス管理財務指標	
						3-7-3. 戦略目標と業績指標 目標に対するレビュー	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	- 進捗状況レビュー - 各組織階層別レビュー - 整合性レビュー - 妥当性検証 - 経営管理指標 - KPI - KGI - 経営課題解決 - IT 領域戦略課題	
					3-8. 経営戦略実行 (プロセス改革)	3-8-1. プロセス改革課題の明確化	M	04 プロセスマネジメント	05 プロセスマネジメント	01 業務プロセス分析	- プロセス改革 - 戦略マップ - プロセス改革課題 - プロセス改革の評価 - 経営課題解決 - IT 領域戦略課題	バランススコアカード
						3-8-2. プロセス改革の実行	M	04 プロセスマネジメント	05 プロセスマネジメント	01 業務プロセス分析	- ベンチマーキング - ビジネスプロセスモデル - ビジネスプロセス - プロセス改革 - アクションプラン - チェンジマネジメント	バランススコアカード

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										02 業務プロセス改革・実行	- 標準データ - 標準文書 - 業務ルール	
						3-8-3. プロセス改革の評価	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	- KPI - KGI	
										07 経営の評価・経営リスク管理	- 経営管理 - 経営の成熟度 - ナレッジマネジメント	
										08 経営戦略手法	- SPDLI サイクル - PDCAサイクル - 改革評価報告書	
							M	01 経営管理	01 経営管理	02 会計	- 財務指標 - 経営管理指標 - ITに関する会計基準	
										03 財務	ROI	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)		
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例			
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 3. IT経営実現プロセスの知識	IT戦略策定フェーズ	1. 概要	1-4. ITCの役割	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ 経営資源の再配置 ・ 経営品質賞				
							02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務改善 ・ 業務設計				
									03 情報システム戦略	・ 全体最適化				
						M	05 プロジェクトマネジメント	06 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ IT化実行プロジェクト	・ PMBOK			
				3.プロセス	3-1. フェーズの立ち 上げ	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ 経営改革 ・ アクションプラン				
							02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務モデル ・ 情報システムモデル				
									03 情報システム戦略	・ 経営課題解決 ・ IT領域戦略課題 ・ システム戦略策定手順 ・ 現行情報システム ・ 調査・分析 ・ 情報化投資	・ EA			
						M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトの制約条件 ・ プロジェクトの前提条件 ・ 人材(体制) ・ 期間 ・ 予算	・ PMBOK			
							06 モニタリング／コントロール	02 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度	・ COBIT			
						3-2. IT領域内部環 境分析	3-2-1. 現行業務プロセス分析	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務改善 ・ BPM ・ 情報モデル ・ プロセスモデル・データモデル		
											03 情報システム戦略	・ 経営課題解決 ・ IT領域戦略課題		
												02 サービスストラテジ	02 サービスポートフォリオ	・ サービス・カタログ
											03 需要管理		・ IT支援サービスの構築方法	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	01 経営管理	02 人材と組織	05 啓発・育成	・ 教育訓練計画 ・ 教育訓練実施状況 ・ 教育訓練の評価	
								02 企業と法務	01 企業活動	01 経営・組織論	・ 企業活動 ・ 経営組織 ・ 経営管理	
						3-2-2. 現行IT環境分析	S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 経営課題解決 ・ IT領域戦略課題 ・ 策定手順 ・ 情報システムの調査・分析 ・ 情報化投資 ・ FP 法 ・ TCO	
							M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスカタログ管理 ・ サービスレベル管理 ・ 可用性管理 ・ サプライヤー管理 ・ 情報セキュリティ管理	・ ITIL
								07 モニタリング／コントロール	09 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度	・ COBIT
							T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	・ 情報セキュリティ基本方針 ・ 情報セキュリティ対策基準 ・ セキュリティ対応組織	・ ISMS
						3-2-3. 内部制約条件確認	S	02 システム戦略	04 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務改善 ・ 業務設計	
										03 情報システム戦略	・ システム戦略の策定手順(内部の調査・分析) ・ 全体最適化計画 ・ プログラムマネジメント ・ 中長期計画	・ P2M
										03 システム化計画	・ 開発スケジュール ・ 開発コスト ・ 開発プロジェクト体制 ・ 開発環境	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	02 企業と法務	01 企業活動	01 経営・組織論	・ 企業活動 ・ 経営組織(成熟度) ・ 社内規定・規約	
								06 モニタリング／コントロール	01 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度 ・ コンプライアンス	
							T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	・ 情報セキュリティ ・ セキュリティポリシー	・ ISMS
				3-3. IT領域外部環境分析	3-3-1. 近似事例調査、分析、評価	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ ベストプラクティス ・ 先行事例 ・ 失敗事例 ・ 原因分析		
								03 ビジネスインダストリ	01 ビジネスシステム	・ IT動向 ・ ビジネスシステム		
						M	02 企業と法務	04 法務	01 知的財産権	・ 特許 ・ ライセンス		
								04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ 業界規定・規約 ・ 標準化組織 ・ 守秘義務			
					3-3-2. IT動向・実績調査、分析、評価	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法	・ ベストプラクティス ・ 先行事例 ・ 失敗事例		
								03 ビジネスインダストリ	01 ビジネスシステム	・ IT動向 ・ ビジネスシステム ・ IT動向評価 ・ 製品動向 ・ 技術動向		
						02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	・ ソリューション情報収集 ・ ベンダーの評価 ・ RFI	・ PMBOK		
					3-3-3. 外部制約条件確認	M	02 企業と法務	04 法務	04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ 法律・制度上の規制 ・ 規制緩和 ・ 標準化規約 ・ 業界団体の自主ルール ・ 特許 ・		

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										05 標準化関連	・ 日本工業(JIS)規格 ・ 国際規格	
							S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営管理 ・ 経営の成熟度	・ 経営品質賞
								02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務改善 ・ 問題解決 ・ BPR ・ 業務の標準化、共通化、集約、簡素化	
										03 情報システム戦略	・ IT化投資 ・ 業務環境調査・分析 ・ 業務の新イメージ ・ 業務モデル	
										02 サービスストラテジ	・ 財務管理実施チェック方法	・ ITIL ・ ISMS
							M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスレベル管理 ・ 情報セキュリティ管理	
										02 サービストランジション	・ 評価の計画立案 ・ 変更管理	
								06 モニタリング／コントロール	02 システム監査	02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度 ・ コンプライアンス ・ モニタリング	・ COBIT
							T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	・ 情報セキュリティ ・ セキュリティポリシー	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務プロセス改善 ・ 問題解決	
										03 情報システム戦略	・ 業務環境調査・分析 ・ 業務の新イメージ ・ 業務モデル	
									03 システム企画	01 システム化企画	・ システム化構想 ・ システム化計画 ・ 全体最適化	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	- サービスレベル - サービス提供体制 - 情報資産管理 - システム資源管理	ITIL
								06 モニタリング／コントロール	02 システム監査	02 内部統制	- ITガバナンス - ITの成熟度 - コンプライアンス - モニタリング	COBIT
							T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	- 情報セキュリティ - セキュリティポリシー	ISMS
				3-5. IT戦略策定	3-5-1. ギャップ分析		S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	- 業務分析 - 業務設計	
										03 情報システム戦略	- IT化投資 - 業務の新イメージ - 業務モデル - 情報システムモデル	
										03 システム企画	- システム化計画の課題 - ギャップ分析手法 - 開発投資対効果 - システム導入リスク分析	
										06 モニタリング／コントロール	- ITガバナンス - ITの成熟度 - モニタリング	COBIT
				3-5-2. IT戦略策定			S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	- 業務分析 - 業務設計 - 業務プロセスモデル	
										03 情報システム戦略	- 情報システム戦略の意義と目的 - 経営課題解決 - 事業展開 - 競争優位 - 全体最適化 - 情報化投資方針	

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)			
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例				
									03 システム企画	01 システム化計画	・ システムの最上位レベルでの方式確立 ・ システム化計画の課題 ・ 情報システムモデル ・ ギャップ分析手法 ・ 開発コスト ・ 開発投資対効果 ・ システム導入リスク分析				
										03 調達計画・実施	・ 調達計画 ・ 調達方法 ・ 内外作基準				
										M	05 サービスマネジメント		02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスレベル ・ サービス品質 ・ サービスサポート ・ サービスデリバリ ・ SLM ・ ITSMS
														02 サービストランジション	・ システムの移行戦略策定 ・ システムの移行方法
									M	06 モニタリング／コントロール	02 システム監査		02 内部統制	・ ITガバナンス ・ ITの成熟度 ・ モニタリング	・ COBIT
									T	02 開発技術	03 システム開発技術		05 ソフトウェア導入	・ ソフトウェア導入計画 ・ ソフトウェア導入体制	
							3－6. IT戦略展開	3-6-1. 業務プロセス改革方針策定	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務分析 ・ 業務手順 ・ 業務プロセスモデル ・ 業務の標準化、共通化、集約、簡素化 ・ BPM		
												03 情報システム戦略	・ 業務改革 ・ 業務設計		
												03 システム企画	01 システム化計画	・ システム化構想 ・ 業務フロー ・ 情報モデル	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール （学問領域）	
				（章番号）	（アクティビティ）	（タスク）	領域	CBK（大分類）	CBK（中分類）	CBK（小分類）	専門知識項目例		
							M	02 企業と法務	01 企業活動	01 経営・組織論	・ 経営管理 ・ 経営組織 ・ 組織育成 ・ 人材育成	・ ITIL	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 業務改革 ・ 業務設計		
									02 サービスストラテジ	02 サービスポートフォリオ	・ サービスマネジメント構築 ・ システム移行		
										03 需要管理	・ 支援サービスの構築法		
									03 システム企画	01 システム化計画	・ システムの最上位レベルでの 方式確立		
							M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ SLA フレームワークの設計		
										02 サービストランジション	・ ソフトウェア導入計画 ・ リリース管理及び展開管理		
										03 サービスオペレーション	・ インシデント管理 ・ インシデント検知 ・ サービス品質 ・ ヘルプデスク		
							M	02 企業と法務	02 法務	04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	・ ISO27001 とガイドライン ・ JISQ15001 とガイドライン ・ 個人情報保護法 ・ セキュリティ関連法規 ・ BCP		
											06 サービスマネジメント		
03 サービスオペレーション	・ モニタリング方針 ・ コントロール方針												
T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	・ セキュリティマネジメント方針 ・ リスクマネジメント方針	・ ISMS								

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT戦略策定フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例		
						3-6-4. モニタリング&コントロール方針策定	S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 情報システム戦略評価 ・ 情報システム戦略マネジメント ・ 戦略目標指標、 ・ 業績達成指標		
										06 システム活用促進・評価	・ モニタリング方針 ・ システム利用実態の評価		
							M	05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	03 サービスオペレーション	・ モニタリング方針 ・ コントロール方針		
							3-6-5. IT資源調達・導入方針策定	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務プロセス ・ プロセス管理	
											03 情報システム戦略	・ 全体最適化方針 ・ 業務プロセス改革手順	
						03 システム企画					03 調達計画・実施	・ 調達の要求事項 ・ 調達の条件 ・ 調達方針	
						M		04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメン	・ プロジェクト計画 ・ プロジェクト体制 ・ プロジェクトの評価 ・ プロジェクトの役割分担	・ PMBOK	
										09 プロジェクト調達マネジメント	・ 購入・取得計画 ・ 契約計画		
						T		02 開発技術	03 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	・ ソフトウェア導入方針 ・ ソフトウェア導入計画		
							09 ソフトウェア受入れ			・ ソフトウェア受入方針			
						3-7. フェーズの完了	S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ システム戦略の展開 ・ IT化プロジェクトの実施		
										M	04 プロジェクトマネジメント		01 プロジェクトマネジメント
05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	02 サービストランジション	・ 移行計画立案及びサポート ・ 移行戦略の策定										

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT資源調達フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 3. IT経営実現プロセスの知識	IT資源調達フェーズ	1. 概要	1-4. ITCの役割		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI ・ KPI ・ モニタリング	・ 経営戦略論
										08 経営戦略手法	・ 全社戦略 ・ 事業戦略	
								02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体システム化計画 ・ 個別システム化計画 ・ 開発投資対効果	
									03 システム企画	02 要件定義	・ 要求分析 ・ 課題定義	・ 要求工学
				3. プロセス	3-1. フェーズの立ち上げ		S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体最適化方針 ・ 業務プロセス改革手順	
									03 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達の要求事項 ・ 調達の条件 ・ 調達手順	
					3-2. IT資源調達計画	3-2-1. 調達関連外部情報検討	S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 製品動向 ・ 技術動向	
										04 ソリューションビジネス	・ 調達関連外部情報 ・ 業務パッケージ ・ IT業界最新動向	
									03 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達関連内部情報 ・ 調達関連外部情報 ・ ITベンダー成熟度 ・ 契約形態 ・ 発注方式	
							M	02 企業と法務	02 法務	05 標準化関連	・ 調達関連内部情報 ・ 業務マニュアル	・ 業務分析方法論
							T	01 技術要素	01 ヒューマンインタフェース	01 インタフェース設計	・ 帳票/伝票 ・ レイアウト設計 ・ 画面設計	
								02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 利用者マニュアル ・ 運用規定 ・ ソフトウェア利用文書	
						3-2-2. 検討調達要件の明確	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 情報システムモデル ・ 業務設計	・ 要求工学 ・ ソフトウェア工学

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT資源調達フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール （学問領域）
				（章番号）	（アクティビティ）	（タスク）	領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例	
						化			03 システム企画	03 情報システム戦略	・ 全体最適化計画	・ ファンクション分析 ・ モデリング法
										01 システム化計画	・ 概算算出 ・ システムライフサイクル	
										02 要件定義	・ 業務要件定義 ・ 機能要件定義 ・ 非機能要件定義	
										03 調達計画・実施	・ 調達要件 ・ 調達計画	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 調達の要求定義	
								05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスレベル管理 ・ 情報セキュリティ管理	・ ITIL
										03 サービスオペレーション	・ 運用条件の設定 ・ システムの移行	
							T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	・ 情報セキュリティ基本方針 ・ 情報セキュリティ対策基準 ・ セキュリティ関連規程 ・ リスク分析と評価 ・ リスク対策	・ ISMS
						3-2-3. 調達実施方法検討	M	02 企業と法務	02 法務	03 労働関連・取引関連法規	・ 派遣法 ・ 下請法	
							S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達計画 ・ 調達方法 ・ 調達範囲 ・ 内外作基準 ・ 調達の条件 ・ 契約締結 ・ ITベンダー成熟度 ・ 契約形態 ・ 発注方式	・ 成熟度モデル ・ COBIT ・ CMMI
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 調達の要求定義	
								05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ システム資源管理 ・ キャパシティ管理	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT資源調達フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										02 サービストランジション	・ 移行計画立案及びサポート ・ 導入方式 ・ 運用方式	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 教育訓練計画 ・ 教育訓練の準備 ・ 教育訓練の実施	
						3-2-4. 評価基準、調達側見積 の作成	M	02 企業と法務	02 法務	03 労働関連・取引関連法規	・ 民法 ・ 契約モデル	
							S	02 システム戦略	03 システム企画	01 システム化計画	・ システムライフサイクル ・ 開発コスト	・ ソフトウェア工学
										03 調達計画・実施	・ 提案評価 ・ 契約方法 ・ 要求事項の達成度	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 見積手法 ・ FP 法	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ ソフトウェア製品の納入と受入 ・ 検収 ・ 検収条件	
					3-3. RFPの発行	3-3-1. RFPの作成	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務分析 ・ 業務設計 ・ 情報システムモデル	・ ソフトウェア工学 ・ 要求工学
										03 情報システム戦略	・ 全体最適化計画 ・ 費用見積区分 ・ 現行情報モデル	
									03 システム企画	01 システム化計画	・ 経営課題 ・ 業務フロー ・ システム化構想 ・ 概算算出 ・ システムライフサイクル	
										02 要件定義	・ 業務要件定義 ・ 機能要件定義 ・ 非機能要件定義	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT資源調達フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
										03 調達計画・実施	- 調達計画 - 調達方法 - 調達範囲 - 提案依頼書(RFP) - 調達選定 - 契約条件	
							M	02 企業と法務	01 企業活動	01 経営・組織論	- 経営組織 - 現行業務体制	
								05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	02 サービストランジション	- 運用条件の設定 - システムの移行計画	
										03 サービスオペレーション	運用評価指標の評価・検証	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	- 教育訓練計画 - 教育訓練の準備 - 教育訓練の実施	
						3-3-2. ベンダーリストの作成	S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	品質管理能力	CMMI
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	- 資源調達 - 納入者選定	PMBOK
								05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	- サプライヤ管理 - ベンダタイプ	
							T	02 開発技術	04 ソフトウェア開発管理技術	01 開発プロセス・手法	- 技術的能力 - 開発能力 - 財務安定性 - プロセス成熟度	CMMI
						3-3-3. RFPの発行	S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	- 評価方法 - 提案依頼書(RFP) - 説明会方式 - 個別説明方式	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	- 資源調達 - 納入者回答依頼	PMBOK
								05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	- サプライヤ管理 - ベンダタイプ	
					3-4. 調達先の選定、	3-4-1. 提案受領	S	02 システム戦略	03 システム企画	02 要件定義	- 機能要件定義 - 非機能要件定義	ソフトウェア工学

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT資源調達フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
					契約					03 調達計画・実施	・ 提案書 ・ 見積書 ・ 提案評価基準	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 資源調達 ・ 納入者選定	・ PMBOK
					3-4-2. ベンダー選定		S	02 システム戦略	03 システム企画	02 要件定義	・ 機能要件定義 ・ 非機能要件定義	・ ソフトウェア工学 ・ AHP ・ 評価基準設定・評価法
										03 調達計画・実施	・ 提案書 ・ 見積書 ・ 提案評価基準	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 資源調達 ・ 納入者選定	
					3-4-3. 契約交渉		S	02 システム戦略	06 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達の実施 ・ 提案書 ・ プロジェクト体制 ・ 調達リスク ・ 契約締結 ・ 知的財産権 ・ 契約形態	
											・ 知的財産権 ・ 著作権	
							M	02 企業と法務	02 法務	01 知的財産権	・ 知的財産権 ・ 著作権	・ モデル契約書
										03 労働関連・取引関連法規	・ 委託契約 ・ モデル契約	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 資源調達 ・ 納入者選定 ・ 契約管理 ・ 契約締結	
					3-4-4. 契約		S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	・ サービスマネジメント ・ IT導入の SLA ・ 運用条件の設定	・ ITIL
											・ 調達の実施 ・ 調達リスク ・ 契約締結 ・ 契約形態	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT資源調達フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例		
							M	02 企業と法務	02 法務	03 労働関連・取引関連法規	・ 民法 ・ 委託契約 ・ 契約モデル	・ モデル契約書	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	09 プロジェクト調達マネジメント	・ 資源調達 ・ 納入者選定 ・ 契約管理 ・ 契約締結		
								05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ IT導入の SLA ・ サービスレベル		
							T	02 開発技術	04 ソフトウェア開発管理技術	02 知的財産適用管理	・ 著作権 ・ 特許権 ・ ライセンス		
							3-5. IT導入計画定策	S	02 システム戦略	03 システム企画	01 システム化計画	・ システム導入のリスク ・ リスクの対象 ・ リスク対策	
								M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	08 プロジェクトリスクマネジメント	・ リスクマネジメント ・ リスク対策	
				09 プロジェクト調達マネジメント	・ 契約管理 ・ 契約締結								
				T	02 開発技術	03 システム開発技術	01 システム要件定義	・ システム機能の定義 ・ システム能力の定義					
							02 システム方式設計	・ システムの最上位レベルでの方式確立					
							05 ソフトウェア導入	・ ソフトウェア導入計画 ・ 導入要件 ・ 導入手順 ・ 導入体制 ・ 並行稼働					
				3-6. フェーズの完了			S	02 システム戦略	03 システム企画	01 システム化計画	・ システム化構想 ・ システム化基本方針		
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメントの目的 ・ プロジェクト終結		

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 3. IT経営実現の知識	IT導入フェーズ	1.概要	1-4. ITCの役割		S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング ・ 情報システム戦略評価	・ PMBOK
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト計画 ・ スケジュール管理 ・ 品質管理 ・ 契約管理 ・ コミュニケーション管理 ・ 作業の監視コントロール	
										07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ コミュニケーション計画 ・ ステイクホルダ・マネジメント	
				3. プロセス	3-1. フェーズの立ち上げ		S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務改善 ・ 業務プロセス改革の範囲	・ PMBOK
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト立ち上げ ・ 作業の監視コントロール	
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・ スコープ計画 ・ スコープ定義 ・ WBS 作成	
										03 プロジェクトタイムマネジメント	・ アクティビティ定義 ・ アクティビティ所要期間見積	
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	・ プロジェクト・チーム編成 ・ プロジェクトリーダー ・ プロジェクト・チームのマネジメント	
					3-2. IT導入実行計画策定	3-2-1. 導入詳細方式の決定	S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達計画 ・ 調達方法 ・ 調達範囲 ・ 内外作基準	・ PMBOK
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメント計画書 ・ スコープ計画 ・ 品質計画 ・ プロジェクト作業の監視コントロール	
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・ WBS 作成 ・	
								05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ 運用形態 ・ サービスレベル	・ ITIL

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
											- サービス品質 - サービスサポート - サービスデリバリ - ITSMS	
							T	02 開発技術	01 システム開発技術	02 システム方式設計	- システムの最上位レベルでの方式確立 - ソフトウェア方式 - アプリケーション方式 - データベース方式	
										05 ソフトウェア導入	- ソフトウェア導入計画 - 導入要件 - 導入手順 - 導入体制 - 並行稼働	
								02 ソフトウェア開発管理技術	01 開発プロセス・手法		- 開発方式 - ソフトウェア開発モデル	SLCP
						3-2-2. 導入詳細スケジュール 作成と役割分担	M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	- システム資源管理 - キャパシティ管理 - 情報資産管理	ITIL
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	02 プロジェクトスコープマネジメント	WBS 作成	PMBOK
										03 プロジェクトタイムマネジメント	- アクティビティ定義 - 日程計画 - スケジュール作成 - スケジュール管理	
										04 プロジェクトコスト・マネジメント	- 導入予算 - コスト見積り - コスト・コントロール	
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	- 人的資源計画 - プロジェクト・チーム編成	
										08 プロジェクトリスクマネジメント	- リスク識別 - 定性的リスク分析 - 定量的リスク分析	
							T	02 開発技術	01 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	- ソフトウェア導入計画 - ソフトウェア導入体制 - 導入作業	
						3-2-3. IT導入マネジメント計画の策定	S	02 システム戦略	03 システム企画	01 システム化計画	- 全体システム化計画 - 個別システム化計画 - システム導入のリスク	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ 統合変更管理 ・ 作業の監視コントロール	・ PMBOK
										07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ コミュニケーション計画 ・ ステイクホルダ・マネジメント	
										08 プロジェクトリスクマネジメント	・ リスク・マネジメント計画	
							T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	・ 情報セキュリティ管理 ・ 情報セキュリティポリシー ・ リスク管理(対・ベンダ)	・ ISMS
								02 開発技術	03 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	・ ソフトウェア導入計画 ・ ソフトウェア導入体制 ・ 導入作業	
				3-3. 新業務プロセスの詳細化と業務移行準備	3-3-1. 新業務プロセスの決定	S		02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務プロセスモデル ・ 業務設計 ・ 情報システムモデル	
										03 情報システム戦略	・ ビジネスモデル ・ 業務モデル	
									03 システム企画	01 システム化計画	・ 個別システム化計画 ・ システム導入のリスク	
						M		05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスマネジメント構築 ・ 運用評価指標の評価・検証	・ ITIL
						T		02 開発技術	03 システム開発技術	03 ソフトウェア要件定義	・ ソフトウェア要件定義 ・ ソフトウェア要件定義手法	・ DFD ・ ER図 ・ UML
										06 ソフトウェア受入れ	・ 利用者マニュアル ・ 運用規定 ・ ソフトウェア利用文書	
				3-3-2. 外部仕様の決定		T		01 技術要素	01 ヒューマンインタフェース	01 インタフェース設計	・ 画面設計 ・ 帳票伝票設計 ・ 入力特性 ・ 出力特性 ・ データベースとの対応 ・ GUI	
								02 開発技術	03 システム開発技術	03 ソフトウェア要件定義	・ ソフトウェア要件定義最上位レベルでの方式確定	・ DFD ・ ER図 ・ UML
				3-3-3. 新業務への移行計画の策定および新業務		S		02 システム戦略	01 システム戦略	06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 情報リテラシ ・ 普及啓発	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
						の定着方法の検討					- システム利用マニュアル - システム利用実態の価・検証評	
							M	03 プロセスマネジメント	01 プロセスマネジメント	02 業務プロセス改革・実行	- チェンジマネジメント - 業務改革実行	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	- 受入れレビュー - 受入れテスト - ソフトウェア製品の納入と受入れ - 教育訓練計画 - 教育訓練結果の評価	
										07 ソフトウェア保守	- システム移行計画 - 並行運用	
					3-4. IT導入とマネジメント	3-4-1. IT導入詳細方式に応じたIT導入	S	02 システム戦略	03 システム企画	01 システム化計画	- 個別システム化計画 - IT導入詳細方式	・ SLCP
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	- 作業の監視コントロール - 実績報告	・ PMBOK
										08 プロジェクトリスクマネジメント	- ソフトウェア導入リスク - リスクの監視コントロール	
								05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	02 サービストランジション	- システム導入の実施 - IT環境の各種仕様 - IT導入状況報告	・ ITIL
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	- ソフトウェア導入の実施 - ソフトウェア導入手順 - ソフトウェア導入体制 - 業務プロセス改革部門 - システム運用部門	・ SLCP
						3-4-2. IT導入のマネジメント	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	04 プロジェクト・コストマネジメント	コスト・コントロール	・ PMBOK
										05 プロジェクト品質マネジメント	- 品質管理 - プロジェクト作業の監視コントロール	
								05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	02 サービストランジション	- システム導入の実施 - 運用サービス基準	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	- ソフトウェア導入管理 - モニタリング	
										06 ソフトウェア受入れ	- テスト準備 - テスト環境 - テストデータ	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
					3-5. 総合テスト計画 およびシステム 移行計画の策 定と準備	3-5-1. 総合テスト計画の策定 と準備	S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務プロセス改革チームの役割	・ SLCP
										03 情報システム戦略	・ 全体システム化計画 ・ 総合テスト計画	
						3-5-2. システム移行計画の策 定と準備	T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 受入テスト計画 ・ 受入テスト準備 ・ 受入テスト環境 ・ 実機 ・ 受入テスト実施体制 ・ 受入手順 ・ テスト結果の評価	・ ITIL
							M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	02 サービストランジション	・ システムの移行 ・ 移行方式 ・ 移行手順 ・ 移行計画 ・ 移行リハーサル	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	07 ソフトウェア保守	・ システム移行計画 ・ 並行運用	
				3-6. マニュアルと教 育訓練の実施	3-6-1. 業務マニュアル、シス テム運用マニュアルの 作成		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメン	05 イノベーション(知の経営)	・ 業務手順 ・ 業務マニュアル	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 教育訓練 ・ 利用者マニュアル ・ システム運用マニュアル	
					3-6-2. 教育・訓練計画の作成 と教育教材の開発		S	02 システム戦略	01 システム戦略	06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 情報リテラシ ・ 教育訓練教材 ・ システム利用マニュアル	
							M	01 経営管理	02 人材と組織	04 人の配置・育成・選抜	・ 人事 ・ 研修教育	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 教育訓練計画 ・ 教育訓練体制 ・ 教育訓練結果の評価方法	
					3-6-3. 教育・訓練の実施		S	02 システム戦略	01 システム戦略	06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 情報リテラシ ・ 教育訓練教材 ・ システム利用マニュアル	
							M	01 経営管理	02 人材と組織	04 人の配置・育成・選抜	・ 人事 ・ 研修教育	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 教育訓練計画 ・ 教育訓練体制 ・ 教育訓練結果の評価方法	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ ステイクホルダ・マネジメント	・ PMBOK
								05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	02 サービスランジション	・ サービスの妥当性確認及びテスト	・ ITIL
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ テスト計画 ・ 受入テスト実施 ・ 検収基準 ・ テスト結果の評価	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング ・ 情報システム戦略評価	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ 実績報告 ・ 承認手続き	・ PMBOK
										04 プロジェクトコスト・マネジメント	・ コスト・コントロール	
										05 プロジェクト品質マネジメント	・ 品質管理 ・ 品質保証	
										07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ ステイクホルダ・マネジメント	
								05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	02 サービスランジション	・ 運用評価指標の評価・検証 ・ 運用引き継ぎ	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 操作マニュアル ・ 運用規程 ・ ソフトウェア利用文書 ・ 教育訓練結果の評価	
										07 ソフトウェア保守	・ 保守の手順 ・ 問題・修正依頼の分析、修正方法 ・ 問題の再現	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務プロセス改善 ・ 業務移行	
										03 情報システム戦略	・ 全体システム化計画 ・ 個別システム化計画	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 IT導入フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	02 サービストランジション	・ システム移行 ・ 移行の評価	・ ITIL
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	07 ソフトウェア保守	・ 移行の実施 ・ 利用者通知 ・ 並行運用 ・ 移行の評価	
					3-8. フェーズの完了		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	05 イノベーション(知の経営)	・ 業務手順 ・ 業務マニュアル	
								02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ 業務移行 ・ 業務プロセス定義	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ 実績報告 ・ 承認手続き	・ PMBOK
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 利用者マニュアル ・ 運用規定 ・ ソフトウェア利用文書 ・ 運用引き継ぎ	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 ITサービス活用フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 3. IT 経営実現の知識	ITサービス活用フェーズ	1. 概要	1-4. ITCの役割		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI・KPI ・ モニタリング	・ 経営戦略論 ・ 経営品質賞
										08 経営戦略手法	・ 企業理念 ・ ビジネスモデル ・ 戦略マップ ・ 経営の成熟度	
								02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ プロセス改善 ・ 問題解決	・ COBIT
										03 情報システム戦略	・ システム戦略目標 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング ・ IT の成熟度	
									03 システム企画	01 システム化計画	・ システムライフサイクル ・ 開発コスト ・ 運用コスト ・ 開発投資対効果	
				3. プロセス	3-1. サービスマネジメント (SLM) の仕組みの具体化	3-1-1. サービスレベル測定指標の決定	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI ・ KPI ・ モニタリング	
											・ 業務プロセス ・ 業務改善	
										02 業務プロセス	・ システム戦略目標 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング	
								02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス		
								05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ IT サービスレベル ・ サービスレベル合意 ・ サービスレベル測定指標	・ ITIL
						3-1-2. サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の決定	M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ IT サービスレベル ・ サービスレベル合意 ・ 捕捉タイミング ・ 捕捉方法	・ ITIL
											03 サービスオペレーション	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 ITサービス活用フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
						3-1-3. SLM要領の作成					・ モニタリングとコントロール	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ システム戦略目標 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング	
							M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスレベル合意 ・ 捕捉タイミング ・ 捕捉方法	・ ITIL
										03 サービスオペレーション	・ IT 運用 ・ モニタリングとコントロール	
				3-2. ITサービス活用			S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ システム戦略目標 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント ・ モニタリング	
										06 システム活用促進・評価	・ 普及促進 ・ システム利用実態の評価・検証	
							M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスレベル合意 ・ 運用評価指標の評価・検証	・ ITIL
										03 サービスオペレーション	・ IT 運用	
				3-3. ITサービス提供			M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	03 サービスオペレーション	・ 運用業務 ・ 運用管理 ・ 運用監視 ・ 構成管理 ・ 障害管理 ・ リリース管理 ・ 配布 ・ ヘルプデスク	・ ITIL
										04 継続的サービス改善	・ 情報資産管理 ・ サービス財務管理	
				3-4. SLMの実施		3-4-1. サービスレベル測定 指標の捕捉	M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスレベル合意 ・ サービスレベル測定指標運用 評価指標	・ ITIL
						3-4-2. サービスレベルの評価	S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント	
										06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 情報リテラシ ・ システム利用マニュアル	
							M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	04 継続的サービス改善	・ 運用評価指標の評価	・ ITIL

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 ITサービス活用フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
											・ 運用評価指標の検証	
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 利用者マニュアル ・ 運用規定 ・ ソフトウェア利用文書	
							S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体最適化計画 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント	
										06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 情報リテラシ	
							M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	01 サービスデザイン	・ サービスカタログ管理 ・ 運用支援ツール	・ ITIL
										02 サービストランジション	・ 変更管理 ・ アセスメント ・ 承認手続き	
										04 継続的サービス改善	・ 運用評価指標の評価 ・ 運用評価指標の検証	
								06 モニタリング／コントロール	02 システム監査	01 システム監査	・ システム監査活動 ・ 改善要求事項	・ システム監査基準
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	06 ソフトウェア受入れ	・ 利用者マニュアル ・ 運用規定 ・ ソフトウェア利用文書	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ 変更管理 ・ 変更承認	・ PMBOK
										02 サービストランジション	・ 変更要求受付記録 ・ 変更要求対応報告 ・ 変更要求対応指示 ・ 変更管理 ・ アセスメント ・ 承認手続き	・ ITIL
										01 システム監査	・ システム監査活動 ・ 改善要求事項	・ システム監査基準
							T	02 開発技術	03 システム開発技術	07 ソフトウェア保守	・ 問題・修正分析 ・ 修正 ・ 保守レビュー	
				3-5. IT戦略達成度 評価	3-5-1. IT戦略達成度評価指標の計測捕捉		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI ・ KPI ・ モニタリング	
								02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体最適化計画	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 ITサービス活用フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
											・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント	
										06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 利用実態の評価・検証	
						3-5-2. IT戦略達成度の評価	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI・KPI ・ モニタリング	
								02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体最適化計画 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント	
										06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 利用実態の評価・検証	
				3-6. 定期的なIT化の 総費用対効果の 評価			S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 全体システム計画 ・ システム戦略目標評価 ・ 戦略実行マネジメント	
										06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 利用実態の評価・検証	
								03 システム企画		01 システム化計画	・ システムライフサイクル ・ 導入概算 ・ 運用概算(TCO) ・ 開発コスト ・ 運用コスト ・ 開発投資対効果	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ ステイクホルダ・マネジメント	・ PMBOK
				3-7. 継続的な IT 環境改善と業務プロセス改善の提言	3-7-1. ITサービス提供部門の改善・提言活動		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	04 マーケティング	・ マーケティング分析 ・ マーケティング手法	
										08 経営戦略手法	・ 全社戦略 ・ 事業戦略	
										03 ビジネスインダストリ	・ 社内業務支援システム ・ 基幹業務支援システム ・ 業務パッケージ	
										03 e-ビジネス	・ EC ・ EDI	
								02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ プロセス改善 ・ 問題解決	
										03 情報システム戦略	・ 全体システム計画 ・ フレームワーク ・ 品質統制	
												・ COBIT

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 ITサービス活用フェーズ

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
						3-7-2. 業務部門の改善・提 言活動	M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ PDCA ・ プロセスマネジメント	・ 経営戦略論
								06 モニタリング／コントロー ル	01 モニタリング／コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 業務プロセスの評価 ・ 経営戦略との整合性	
							S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ KGI ・ KPI ・ モニタリング	
										08 経営戦略手法	・ 全社戦略 ・ 事業戦略	
								02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	・ プロセス改善 ・ 問題解決	
										06 システム活用促進・評価	・ システム活用促進 ・ 利用実態の評価・検証	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 プロセス&プロジェクトマネジメント

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例		
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 4. IT経営共通プロセスの知識	プロセス&プロジェクトマネジメント	1. 概要	1-4. ITCの役割		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	05 イノベーション(知の経営)	・ 矛盾と発展のマネジメント ・ 学習する組織 ・ SECIモデル ・ パラダイムシフト ・ 場のマネジメント ・ ナレッジマネジメント ・ 知の創造 など	・ 経営学 ・ 経営管理工学	
										06 経営分析・経営計画	・ 経営分析 ・ 事業計画 など		
										07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営戦略の評価 ・ 全社的リスクマネジメント など		
							M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ ビジネスプロセスマネジメント ・ 業務改善 など		
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメントの知識 エリア		・ PMBOK
				3. プロセス	3-1. 経営環境分析と プロセス評価	3-1-1. プロセスマネジメント視点の明確化	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネ戦略と目標・評価	・ 戦略目標 ・ CSF ・ 評価指標 ・ KGI /KPI ・ 戦略マップ など	・ BSC ・ 戦略マップ	
											M		01 経営管理
							03 プロセスマネジメント	01 プロセスマネジメント	02 業務プロセス改革・実行	・ チェンジ・マネージメント ・ 業務移行計画 など			
							S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ エンタープライズアナリシス ・ 要求引き出し(elicitation) ・ 要求分析 ・ 要求のアセスメントと妥当性確認 ・ 要求コミュニケーション ・ 要求マネジメント など	・ BABOK	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 プロセス&プロジェクトマネジメント

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	02 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ ファンクションモデル ・ 業務評価(アセスメント) など	・ 経営品質賞
				3-2. 主要プロセス改革課題のプロジェクト化	3-2-1. プロセスの主要改革課題の明確化		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ エンタープライズアナリシス ・ 要求引き出し ・ 要求コミュニケーション ・ 要求マネジメント など	
							M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ 改革課題 ・ 要求管理	・ BABOK
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメント計画書作成	・ PMBOK
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・ スコープ定義 ・ WBS	
					3-2-2. プロセス改革課題のプロジェクト化		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 要求のアセスメントと妥当性確認	
							M	01 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ 経営課題 ・ 要求定義	・ BABOK
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト憲章 ・ プロジェクトスコープ記述書暫定版作成 など	・ PMBOK
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	・	
				3-3. プロジェクトの立ち上げ	3-3-1. プロジェクトの経営戦略上の位置づけ確認		S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 戦略目標	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト憲章作成 ・ プロジェクトスコープ記述書暫定版作成 ・ プロジェクトマネジメント計画書作成 など	・ PMBOK
					3-3-2. プロジェクト実行体制の確立		M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 実行体制 ・ 検証体制 ・ マトリクス型組織 ・ 機能型組織 など	
										02 組織文化	・ 組織の価値観 ・ 組織の世界観(パラダイム) ・ 組織の行動規範 など	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 プロセス&プロジェクトマネジメント

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	06 プロジェクト人的資源マネジメント	・ プロジェクト組織構造 ・ など	・ PMBOK
						3-3-3. プロジェクト基本計画策定	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメント計画書作成 など	・ PMBOK
					3-4. プロジェクトの実行計画策定	3-4-1. プロジェクトマネジメント計画作成	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメント計画書作成 ・ PPP (Phased Project Planning)など	・ PMBOK
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・ ローリング・ウェーブ計画法 ・ スコープ計画 ・ スコープ定義 ・ WBS 作成 など	
										03 プロジェクトタイムマネジメント	・ アクティビティ定義 ・ アクティビティ順序設定 ・ アクティビティ資源見積 ・ アクティビティ所要期間見積	
										04 プロジェクトコストマネジメント	・ コスト見積り ・ コストの予算化	
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	・ 人的資源計画	
										07 プロジェクトコミュニケーションマネジメント	・ コミュニケーション計画	
						3-4-2. 作業実行計画作成	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクトマネジメント計画書作成	
										03 プロジェクトタイムマネジメント	・ スケジュール作成 ・ ネットワークロジック ・ クリティカルパス ・ ファストトラッキング ・ クラッシング など	
										08 プロジェクトリスクマネジメント	・ リスク識別 ・ 定性的リスク分析 ・ 定量的リスク分析 ・ リスク対応計画 ・ モンテカルロ・シミュレーション	
						3-4-3.	M	01 経営管理	02 人材と組織	01 経営組織	・ 戦略的ビジネスユニット	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 プロセス&プロジェクトマネジメント

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
						実行組織計画作成		02 企業と法務	02 法務	03 労働関連・取引関連法規	・労働基準法 ・労働関連法規 ・外注契約 ・下請法 ・労働者派遣法 など	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・プロジェクトマネジメント計画書 作成 など	
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	・プロジェクト組織構造（機能型、マトリクス型、プロジェクト型） など	
										09 プロジェクト調達マネジメント	・購入・取得計画 ・契約計画	
						3-4-4. 品質計画作成	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・プロジェクトマネジメント計画書 作成 など	・PMBOK ・ISO 9000 シリーズ ・JIS X 0129 シリーズ
										05 プロジェクト品質マネジメント	・品質計画 ・品質保証 ・品質管理 ・品質特性 など	
						3-4-5. リスクマネジメント計画 作成	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・プロジェクトマネジメント計画書 作成 など	
										08 プロジェクトリスクマネジメント	・リスク識別 ・定性的リスク分析 ・定量的リスク分析 ・リスク対応計画	
						3-4-6. 見積り実施	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・プロジェクトマネジメント計画書 作成 など	
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・WBS 作成(作業見積り)	
										03 プロジェクトタイムマネジメント	・アクティビティ資源見積り ・アクティビティ所要期間見積り	
										04 プロジェクトコストマネジメント	・コスト見積り ・コストの予算化	
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	・人的資源計画	
					3-5. プロジェクトの実行	3-5-1. 指示と実行	M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・プロジェクト実行の指揮マネジメント	
										09 プロジェクト調達マネジメント	・納入者選定 ・契約管理	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 プロセス&プロジェクトマネジメント

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
											・ 調達の実行	
										05 プロジェクト品質マネジメント	・ 品質保証 ・ 品質管理	
										02 組織文化	・ モチベーション理論 ・ など	
										01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト実行の指揮マネジメント	
										06 プロジェクト人的資源マネジメント	・ プロジェクト・チーム編成 ・ プロジェクト・チームのマネジメント ・ プロジェクト・チーム育成	
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	02 チームビルディング	・ Tuckman のステージモデル (Forming、Storming、Norming、Performing) ・ Gersick の Punctuated Equilibrium Model ・ チームコミュニケーション ・ コンフリクト対応 など	
							M	02 企業と法務	02 法務	03 労働関連・取引関連法規	・ 外注契約 ・ ソフトウェア契約 ・ 守秘契約(NDA) ・ 民法 ・ 商法 など	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト作業の監視コントロール	
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・ スコープコントロール	
										03 プロジェクトタイムマネジメント	・ スケジュールコントロール	
										04 プロジェクトコストマネジメント	・ コストコントロール	
										08 プロジェクトリスクマネジメント	・ リスクの監視コントロール	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ 統合変更管理	
							S	02 システム戦略	03 システム企画	03 調達計画・実施	・ 調達の実施 ・ 契約締結 ・ 契約管理	

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 プロセス&プロジェクトマネジメント

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							M	02 企業と法務	02 法務	03 労働関連・取引関連法規	・ 外注契約 ・ ソフトウェア契約 ・ 守秘契約(NDA) ・ 民法 ・ 商法 など	
								04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト作業の監視コントロール	
										09 プロジェクト調達マネジメント	・ 契約管理	
				3-7. プロジェクトの完了	3-7-1. 経営戦略目標・業績達成目標の達成度確認		M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト終結	
										02 プロジェクトスコープマネジメント	・ スコープ検証	
										09 プロジェクト調達マネジメント	・ 契約終結	
								06 モニタリング/コントロール	02 システム監査	01 システム監査	・ 全般統制 ・ 業務処理統制	
										02 内部統制	・ IT ガバナンス など	
								01 モニタリング/コントロール		01 モニタリング/コントロール	・ 経常的モニタリング ・ 定期的モニタリング	
							M	04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	・ プロジェクト終結 ・ 組織のプロセス資産	
										09 プロジェクト調達マネジメント	・ 契約終結	・
										09 プロジェクト調達マネジメント	・ 契約終結	
					3-7-2. プロジェクトの完了処理							
					3-7-3. 契約完了処理							

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 モニタリング&コントロール

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考 1 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例		
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 4. IT経営共通プロセスの知識	モニタリング&コントロール	1. 概要	1-4. ITCの役割			M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 経営戦略との整合 ・ 業務プロセスの評価	
								P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援	
				3. プロセス	3-1. 目標明確化と周知徹底	3-1-1 目標明確化	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 経営指標		
								02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 情報システム戦略評価 ・ 情報システム戦略実行		
							M	02 企業と法務	02 人材と組織	01 経営組織	・ 事業部制 など		
								06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ KGI/KPI ・ BSC	・ COBIT	
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援		
							3-1-2. 周知徹底	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 情報の伝達 ・ BSC	
										07 経営の評価・経営リスク管理	・ 企業の成熟度		
								M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 統制環境 ・ 内部監査 ・ 監視活動 ・ 監査報告	
					3-2. 状況把握	3-2-1. 実績データの収集・蓄積	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	・ 経営指標		
									07 経営の評価・経営リスク管理	・ 企業の成熟度			
								02 システム戦略	01 システム戦略	01 情報システム戦略	・ 情報システム戦略評価 ・ 情報システム戦略実行		
										M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール
						3-2-2. 継続的ならびに定期的 モニタリング & コントロール	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 全社的リスクマネジメント		
							M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 監視活動 ・ 統制活動		
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援		
				3-3. 差異分析	3-3-1. 評価計画の策定	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 全社的リスクマネジメント			
							02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・ 情報システム戦略評価			
						M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 監視活動 ・ 統制活動			

I T コーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) -スキル要件-

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 モニタリング&コントロール

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援	
							S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営戦略の評価 ・ 全社的リスクマネジメント ・ リスク評価・リスクの対応	
							M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 経営戦略との整合 ・ 監査報告	
							P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	・ QC 七つ道具 ・ 新 QC 七つ道具	
										02 問題解決技法	・ ロジックツリー ・ 決定表	
								02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言・支援 ・ ステイクホルダーとの協調	
					3-4. リスクに対する 対応策・防止策 の立案および報告	3-4-1. リスクに対する対応策・ 防止策の立案	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営戦略の評価 ・ 全社的リスクマネジメント ・ リスク評価 ・ リスクの対応	
							M	02 企業と法務	02 法務	01・知的財産権	・ 営業秘密 ・ 特許・商標・意匠・工業デザイン	
										02 セキュリティ関連法規	・ 不正アクセス	
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言・支援 ・ ステイクホルダーとの協調	
						3-4-2. リスクに対する対応策・ 防止策の報告	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	07 経営の評価・経営リスク管理	・ 経営戦略の評価 ・ 全社的リスクマネジメント ・ リスク評価・リスクの対応	
							M	06 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	01 モニタリング/コントロール	・ 監査報告	
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ 助言・支援 ・ プレゼンテーション	

<知識> 2.1. 専門知識 2.1.4. IT経営共通プロセスの知識 コミュニケーション

区分	大項目	中項目	小項目	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、参考1を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)
				(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 4. IT経営共通プロセスの知識	コミュニケーション	1. 概要	1-4. ITCの役割		P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	- 合意形成プロセス - PRAM - ファシリテーション技術及び技法 - 相互学習プロセス - ハーバード流交渉術	論理学
				3. プロセス	3-1. メタ・フレームとしてのPRAM	3-1-1. PRAMの基本	P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	- PRAM - 合意形成	
						3-1-2. PRAMのプロセス	P	01 分析評価	01 問題分析・解決技法	01 問題発見・識別技法	- QC7 つ道具 - 新 QC7 つ道具	論理学
										02 問題解決技法	- ブレインストーミング - 構造化手法 - ファシリテーション - 情報収集分析	
								02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ	状況対応型リーダーシップ	リーダーシップ論
										04 ファシリテーション	- PRAM - 合意形成	- 社会的手抜き - 同調圧力 - リスクイ・シフト - 過剰そんたく - リーダーシップ論 - ロジカルシンキング - マインドマップ - ロジカルツリー等
										06 意志決定	- 意思決定の基準設定 - 意思決定基準の明確化	
										07 交渉	- 原則立脚方交渉 - ゼロサム交渉	
					3-2. 対話による意思決定プロセス	3-2-1. ダイアログの基本	P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	DDP	
						3-2-2. ダイアログ・デシジョン・プロセス(DDP)	P	02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	DDP	

参考１：I T C 専門知識(2.1)の知識項目例

国の高度 I T 人材「共通キャリア・スキルフレームワーク」の B O K （Body of knowledge）を参考に、P B A の知識項目を一覧にした。

B O K 項目： 国の高度 I T 人材「共通キャリア・スキルフレームワーク」の B O K （Body of knowledge）参照項目を示す、新規は P B A 独自項目

B P A 出現回数： B P A の中で、知識項目例が参照された回数を示す、回数が大きいほど I T コーディネータにとって重要な知識項目となる

分野	大分類		中分類		小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	B O K 項目	出現回数 B P A	各プロセス（数字は出現回数）										
											変革認識	経営戦略	I T 戦略	I T 資源調達	I T 導入	I T サービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
ストラテジ系	1	経営戦略	1	経営戦略マネジメント	1	企業・経営環境	市場・顧客、取引先、ビジネスパートナーとの関係構築・維持、政治・経済、規制、国際関係 など	○		新規	2		②								
					2	経営理念	経営ビジョン、ミッション、企業理念、企業目的、組織文化、など	○		新規	4		④								
					3	ビジネス戦略と目標・評価	ビジネス戦略立案、ビジネス環境分析、ニーズ・ウォンツ分析、競合分析、戦略目標、CSF（Critical Success Factors）、KPI（Key Performance Indicator）、KGI（Key Goal Indicator）、経営指標、財務指標、業績指標、評価指標、バランススコアカード、モニタリング、ビジネスプロセス、プロセス改革、戦略マップ、プロセス改革課題、変革マネジメント、ビジネスモデル、組織文化、事業ドメイン、コアコンピタンス、グループ経営、バリューチェーン、ライフサイクル、マーケティング、アウトソース、経営課題解決、IT 領域戦略課題、達成時の状態、ROI、進捗状況レビュー、各組織階層別レビュー、整合性レビュー、妥当性検証、エンタープライズアナリシス、要求引き出し（elicitation）、要求分析、要求のアセスメントと妥当性確認、要求コミュニケーション、要求マネジメント、情報の伝達 など	○		S-8-19-3	25		⑩		①		⑤	③			⑥
					4	マーケティング	マーケティング理論、マーケティング手法、マーケティング分析、ライフタイムバリュー（LTV）、マーケティングミックス、市場規模、顧客ニーズ、プロダクトアウト、マーケットイン、顧客特性、潜在顧客、既存顧客、市場特性、市場動向、顧客クレーム、製品戦略、グローバル戦略、 など	○		S-8-19-2	6		⑤								①
					5	イノベーション（知の経営）	矛盾と発展のマネジメント、学習する組織、S E C I モデル、パラダイムシフト、企業成長、場のマネジメント、ナレッジマネジメント、知の創造、業務改革、情報共有、情報活用、業務手順、業務マニュアル、 など	○		新規	3						①			②	
					6	経営分析・経営計画	経営環境分析、ベストプラクティス、BSC、事業計画、長期計画、中期計画、短期計画、生産計画、販売計画、R & D 計画、購買計画、要員計画、財務計画、経営環境の変化、業務プロセス、経営課題解決、IT 領域戦略課題、経営資源、ナレッジマネジメント、インセンティブ、コアコンピタンス分析、経営管理 など	○		新規	8		⑦				①				

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOOK項目	出現回数 BPA	各プロセス（数字は出現回数）												
									変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション		
				7	経営の評価・経営リスク管理	経営戦略の評価、全社的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management・・・内部環境、強み、弱み、目的の設定、事象の識別、リスクの評価、リスクへの対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング）、CSR(企業倫理、環境経営、経営の持続可能性、コンプライアンス、コーポレートガバナンス、経営の成熟度、バリューチェーン、生態系、KGI、KPI、モニタリング、経営資源、経営組織、経営ビジョン、経営リスクマネジメント、経営管理、経営リスク、財務リスク、純粹リスク、投機的リスク、経営リスクファクター、コンティンジェンシープラン、リスクマネジメント計画、リスクマネジメント体制、想定リスク・予知一覧、リスク予防法、ゴーイングコンサーン、原因分析、経営リスク発生時の代替案、代替手続き、経営リスク発生時の損失・損失対処、実現阻止案、実現可能性測定値、今後の制御、リスク損害明細書、ナレッジマネジメント 企業の成熟度、など	○		新規	21		⑫	①			①	⑦				
				8	経営戦略手法	競争戦略（競争優位）、差別化戦略（差異化戦略）、競合分析、製品戦略、コストリーダーシップ戦略、集中戦略、コアコンピタンス、トータルコンピタンス、M&A、アライアンス、グループ経営、企業理念、バランススコアカード、SWOT 分析、プロダクトポートフォリオマネジメント（PPM）、バリューチェーン分析、成長マトリクス、アウトソーシング、事業ドメイン定義、事業ドメイン分析、あるべき姿、変革シナリオ、価値向上、事業継続、人材開発、組織能力、企業経営環境、経営資源再配置、業務プロセス、プロセス改革、ローリング、CS(顧客満足)、顧客価値創造、顧客ニーズ、ビジネスモデル構築、収益モデル、経営の成熟度、全社戦略、事業戦略、戦略マップ、経営管理手法、内部環境分析手法、外部環境分析手法、経営戦略策定、企業の強み・弱み、To-Beモデル、As-Isモデル、ギャップ分析、ビジネスモデル、ビジネスプロセス、組織文化、CSF、BPR、BPM、ERP、EMS、コンティンジェンシープラン、SPDLI サイクル、PDCA サイクル、改革評価報告書、経営品質賞、経営改革、アクションプラン、ベストプラクティス、先行事例、失敗事例、原因分析、など	○		S-8-19-1	22		⑭	④	①						③	
				9	経営管理システム	CRM、SCM、ERP、意思決定支援、ナレッジマネジメント、IT 動向、ソリューション、知の経営、行動科学 など	○		S-8-19-4	2		②									
		2	技術戦略マネジメント	1	技術開発戦略の立案	製品動向、技術動向、コア技術、技術研究、技術獲得、技術供与、技術提携、技術経営（MOT）、産学官連携、標準化戦略 など	○		S-8-20-1	0											
				2	技術開発計画	技術開発投資計画、技術開発拠点計画、人材計画、技術ロードマップ、製品応用ロードマップ、特許取得ロードマップ など	○		S-8-20-2	0											

分野	大分類		中分類		小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOOK項目	出現回数 BPA	各プロセス（数字は出現回数）										
												変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
			3	ビジネスインダストリ	1	ビジネスシステム	流通情報システム、物流情報システム、公共情報システム、医療情報システム、金融情報システム、電子政府、POS システム、XBRL、技術動向、製品動向、社内業務支援システム、基幹業務支援システム、業務パッケージ、IT 動向評価、など	○		S-8-21-1	3			②						①		
					2	エンジニアリングシステム	エンジニアリングシステムの意義と目的、生産管理システム、MRP、PDM、CAE など	○		S-8-21-2	0											
					3	e-ビジネス	EC（BtoB、BtoC などの電子商取引）、電子決済システム、EDI、IC カード・RFID 応用システム など	○		S-8-21-3	1										①	
					4	民生機器	AV 機器、家電機器、個人用情報機器、教育・娯楽機器、コンピュータ周辺/OA 機器、業務用端末機器、民生用通信端末機器 など	○		S-8-21-4	0											
					5	産業機器	通信設備機器、運輸機器/建設機器、工業制御/FA 機器/産業機器、設備機器、医療機器、分析機器・計測機器 など	○		S-8-21-5	0											
	2	システム戦略	1	システム戦略	1	要求定義、要求管理	エンタープライズアナリシス、 要求引き出し（elicitation）、要求分析、要求の文書化、 要求のアセスメントと妥当性確認、 要求コミュニケーション、 要求マネジメント、要求課題、要求定義 など	○		新規	2			②								
					2	業務プロセス	BPR、業務分析、業務改善、業務設計、ビジネスプロセスマネジメント（BPM）、BPO、SFA、プロセス改革、業務プロセス改革の範囲、業務モデル、情報システムモデル、業務プロセスモデル、データモデル、業務の標準化、共通化、集約、簡素化、問題解決、プロセス管理、業務プロセス改革チームの役割、業務移行、業務プロセス定義、など	○		S-7-17-2	21				⑩	②				⑤	④	
					3	情報システム戦略	情報システム戦略の意義と目的、業務改革、業務設計、全体最適化方針、全体最適化計画、全体システム計画、個別システム計画、情報化推進体制、情報化投資方針、情報化投資計画、中長期計画、開発投資対効果、ビジネスモデル、業務モデル、情報システムモデル、エンタープライズアーキテクチャ（EA）（ビジネスアーキテクチャ、データアーキテクチャ、アプリケーションアーキテクチャ、テクノロジーアーキテクチャ）、プログラムマネジメント、システムオーナー、データオーナー、プロセスフレームワーク、コン	○		S-7-17-1	37							③		⑥	⑨	

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOOK項目	出現回数 BPA	各プロセス（数字は出現回数）													
									変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション			
					トロールフレームワーク、品質統制（品質統制フレームワーク）、情報システム戦略目標、戦略目標指標、業務達成指標、情報システム戦略評価、情報システム戦略実行マネジメント、モニタリング、IT系と人間系、経営課題解決、IT領域戦略課題、システム戦略策定手順、現行情報システム、FP法、TCO、IT化投資、業務環境調査・分析、業務の新イメージ、事業展開、競争優位、業務プロセス改革手順、システム戦略の展開、IT化プロジェクトの実施、製品動向、技術動向、費用見積区分、総合テスト計画、ITの成熟度 など																	
				4	ソリューションビジネス	業務システム提案、業務パッケージ、問題解決支援、ASP、SOA、SaaS、調達関連外部情報、IT業界最新動向 など	○		S-7-17-3	1				①								
				5	ITベンダ利用	マルチベンダー、シングルベンダー など	○		新規	0												
				6	システム活用促進・評価	情報リテラシー（ITリテラシー）、データ活用、普及促進システム利用実態の評価・検証、普及啓発、システム利用実態の評価・分析、システム廃棄、モニタリング方針、システム活用促進、システム利用マニュアル、教育訓練教材、など	○		S-7-17-4	11			①						③	⑦		
		2	サービスストラテジ	1	財務管理	供給価値、サービスの潜在価値、運営と資本の計画立案、需要の計画立案、コンプライアンス、サービスの記録、原価費目、コストの分類、ITサービス査定方法、ITサービスへの資金調達モデル、ビジネスインパクト分析（BIA）、コスト回収方法、課金モデル設定方法、財務管理実施チェック方法 など	○		新規	1			①									
				2	サービスポートフォリオ	サービス・カタログ、サービス・パイプライン、廃止されるサービス、ポートフォリオ・データ定義・分析・承認・制手法、サービスマネジメント構築、システム移行、 など	○		新規	2			②									
				3	需要管理	サービス・パッケージ、サービスレベル・パッケージ、コアサービス・パッケージ、サービス・ライン、コアサービス・支援サービスの構築法、ニーズ・代替手段の分析手法 など	○		新規	2			②									
3	システム企画	1	システム化計画	システム化構想、システム化基本方針、システムの最上位レベルでの方式確立、全体システム化計画、全体最適、個別システム化計画、情報システムモデル、全体開発スケジュール、開発プロジェクト体制、要員教育計画、開発投資対効果、システムライフ、情報システム導入リスク分析、リスクの対象、リスク対策、システムライフサイクル、開発コスト、運用コスト、開発環境、システム計画の課題、ギャップ分析手法、業務フロー、概算算出、運用概算（TCO）、経営課題、IT導入詳細方式、など	○		S-7-18-1	16			⑥	⑤				③	②					

分野	大分類		中分類		小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOOK項目	出現回数 BPA	各プロセス（数字は出現回数）											
												変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション	
					2	要件定義	要求分析、ユーザニーズ調査、現状分析、課題定義、業務要件定義、機能要件定義、非機能要件定義、利害関係者要件の確認、システム戦略との整合性検証、システム要件定義、システム方式設計 など	○		S-7-18-2	5				⑤								
					3	調達計画・実施	調達の対象、調達の要求事項、調達の条件、調達方針、調達方法、提案依頼書（RFP）、提案評価基準、見積書、提案書、調達選定、調達リスク分析、内外作基準、ソフトウェア資産管理、ソフトウェアのサプライチェーンマネジメント、調達手順、調達計画、調達の実施、契約締結、契約管理、ソリューション情報収集、ベンダー評価、RFI、調達関連内部情報、調達関連外部情報、ITベンダー成熟度、契約形態、契約条件、発注方式、品質管理能力、説明会方式、個別説明方式、プロジェクト体制、調達リスク、知的財産権、開発投資対効果、提案評価、契約方法、要求事項の達成度、 など	○		S-7-18-3	17				③	⑫		①		①			
マネジメント系	1	経営管理	1	経営管理	1	経営執行管理	PDCA、顧客理解、人材マネジメント、製品化プロセス、情報マネジメント、ファンクションモデル、情報モデリング、ビジネスプロセスマネジメント（BPM）、業務改善、企業目的、ステイクホルダー価値、ベストプラクティス、経営成果、経営の成熟度、モニタリング、経営管理情報共有、経営環境の変化、プロセスマネジメント、業務評価（アセスメント）、改革課題、要求管理、要求定義、 など	○		新規	6						⑤				①		
					2	会計	財務会計、管理会計、会計基準、財務諸表、連結会計、減価償却、損益分岐点、財務指標、原価、リースとレンタル、資金計画と資金管理、資産管理、ITに関する会計基準、経営管理指標、 など	○		新規	4			④									
					3	財務	ファイナンス計画、ファイナンス管理、投資、投資評価、費用対効果比率(BCR)、現在価値(PV)、正味現在価値(NPV)、回収期間、内部収益率(IRR)、財務マネジメント、ROI、 など	○		新規	4			④									
			2	人材と組織	1	経営組織	組織形態、事業部制、職能別組織、カンパニー制、階層型組織、マトリックス組織、機能型組織、アローバー組織、ネットワーク型組織、戦略的ビジネスユニット(SBU)、社内ベンチャー、社内カンパニー制、持ち株会社、Enterprise 2.0、CIO、CEO、企業活動、企業目的、CSR、ゴーイングコンサーン、ステイクホルダー、社会的価値、経営の成熟度、コアコンピタンス、トータルコンピタンス、経営環境の変化、既存事業、新規事業、業務組織、業務ルール、経営管理、実行体制、検証体制、 など	○		新規	6			③			②	①					
					2	組織文化	組織の価値観、組織の世界観（パラダイム）、組織の行動規範、共有と伝承、マッキンゼーの7S（Strategy, Structure, System, Shared Value, Skill, Staff, Style）、企業文化、組織風土、組織構造、モチベーション理論 など	○		新規	3			①			②						
					3	政治と文化の気づき	異文化交流、政治力、宗教 など	○		新規	0												

分野	大分類		中分類		小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOOK項目	各プロセス（数字は出現回数）												
										出現回数	BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
					4	人の配置・育成・選抜	人事、人事管理、人材採用、人材配置、ローテーション、査定・人事評価、人財育成、研修、教育など	○		新規	3		①							②		
					5	啓発・育成	経営者の啓発（エグゼクティブ・コーチング）、気づきのガイド、ITリテラシーの向上、教育訓練計画、教育訓練実施状況、教育訓練の評価、 など	○		新規	4			④								
	2	企業と法務	1	企業活動	1	経営・組織論	経営管理、経営資源、PDCA、経営組織（事業部制、カンパニー制、CIO、CEO ほか）、コーポレートガバナンス、CSR、IR、ヒューマンリソース（OJT、目標管理、ケーススタディ、裁量労働制ほか）、行動科学（リーダーシップ、コミュニケーション、テクニカルライティング、プレゼンテーション、ネゴシエーション、モチベーションほか）、TQM、リスクマネジメント、BCP、コンピュータリテラシ、経営の成熟度、成熟度モデル、ビジネスパートナー、チェンジマネジメント、トータルコンピタンス、社内規定・規約、組織育成、人材育成、現行業務体制、など	○		S-9-22-1	4			④								
						OR・IE	線形計画法（LP）、在庫問題、PERT/CPM、ゲーム理論、分析手法（作業分析、PTS法、ワークサンプリング法ほか）、検査手法（OC曲線、サンプリング、シミュレーションほか）、品質管理手法（QC七つ道具、新QC七つ道具ほか） など	△		S-9-22-2	0											
						会計・財務	財務会計、管理会計、会計基準、財務諸表、連結会計、減価償却、損益分岐点、財務指標、原価、リースとレンタル、資金計画と資金管理、資産管理 など	△		S-9-22-3	0											
			2	法務	1	知的財産権	著作権法、産業財産権法、不正競争防止法、OSSライセンス（GPLやBSDライセンスほか）、特許、ライセンス、営業秘密、特許・商標・意匠・工業デザイン、など	○		S-9-23-1	3			①	①			①				
					2	セキュリティ関連法規	不正アクセス禁止法、プロバイダ責任法、ISO27001とガイドライン、JISQ15001とガイドライン、個人情報保護法、セキュリティ関連法規、BCP など	○		S-9-23-2	3			①				②				
					3	労働関連・取引関連法規	労働基準法、労働関連法規、外注契約、ソフトウェア契約、守秘契約（NDA）、下請法、労働者派遣法、民法、商法、契約モデル、モデル契約、委託契約、など	○		S-9-23-3	7				④		③					

分野	大分類		中分類		小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数	各プロセス（数字は出現回数）												
											変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション		
					4	その他の法律・ガイドライン・技術者倫理	コンプライアンス、情報公開、電気通信事業法、ネットワーク関連法規、会社法、金融商品取引法、各種税法、輸出関連法規、個人情報保護法、システム管理基準、コンピュータ不正アクセス対策基準、コンピュータウイルス対策基準、ソフトウェア管理ガイドライン、情報倫理、技術者倫理、プロフェッショナルリズム、内部統制、産業政策、業界ルール、業務組織、業務ルール、従業員モラル、社内倫理規定、社内規定、規範・規律、標準化組織、標準化規約、守務義務、法律・制度上の規制、規制緩和、業界団体の自主ルール、特許、ISO27001 とガイドライン、JISQ15001 とガイドライン、BCP、 など	○		S-9-23-4	6		③	③									
					5	標準化関連	JIS（日本工業規格）、国際規格、ISO、IEEE などの関連機構の役割、標準化団体、国際認証の枠組み（認定/認証/試験機関）、各種コード、JIS Q 15001、ISO 9000、ISO 14000、調達関連内部情報、業務マニュアル など	○		S-9-23-5	2			①	①								
	3	プロセスマネジメント	1	プロセスマネジメント	1	業務プロセス分析	ファンクションモデル、情報モデリング、業務プロセス、プロセス改革、戦略マップ、プロセス改革課題、プロセス改革の評価、経営課題解決、IT 領域戦略課題、ベンチマーキング、ビジネスプロセスモデル、ビジネスプロセス、アクションプラン、チェンジマネジメント、業務移行計画、など	○		新規	4		④										
					2	業務プロセス改革・実行	チェンジマネジメント、業務移行計画、PDCA、SPDL I、プロセス改革、業務改革実行、改革課題、経営課題解決、情報活用、情報マネジメント、改革スケジュール、情報システム化計画、情報化投資計画、標準データ、標準文書、業務ルール、 など	○		新規	3		①			①			①				
	4	プロジェクトマネジメント	1	プロジェクトマネジメント	1	プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト憲章作成、プロジェクトスコープ記述書暫定版作成、プロジェクトマネジメントの目的、プロジェクト計画、プロジェクトマネジメント計画書作成、プロジェクト実行の指揮マネジメント、プロジェクト作業の監視コントロール、統合変更管理、変更承認、プロジェクト終結、組織のプロセス資産、IT 化実行プロジェクト、プロジェクトの制約条件、プロジェクトの前提条件、人材（体制）、期間、予算、プロジェクトの評価、プロジェクトの役割分担、スケジュール管理、品質管理、契約管理、コミュニケーション管理、プロジェクトの立上げ、スコープ計画、品質計画、実績報告、承認手続き、プロジェクトマネジメントの知識エリア（PMBOK）、PPP(Phased Project Planning)、など	○		M-5-14-1	32			④	①		①⑨			⑦	①		
					2	プロジェクトスコープマネジメント	スコープ計画、スコープ定義、WBS 作成（作業見積もり）、スコープ検証、スコープコントロール、ローリングウェーブ計画法、など	○		M-5-14-2	8						⑤			③			
					3	プロジェクトタイムマネジメント	アクティビティ定義、アクティビティ順序設定、アクティビティ資源見積り、アクティビティ所要期間見積り、スケジュール作成、スケジュールコントロール、日程計画、スケジュールロジック、クリティカルパス、ファストトラッキング、クラッシング、など	○		M-5-14-3	6					④			②				

分野	大分類	中分類	小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数	各プロセス（数字は出現回数）											
										BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
				4	プロジェクトコスト・マネジメント	コスト見積り、コストの予算化、コストコントロール、 など	○		M-5-14-4	6						③			③		
				5	プロジェクト品質マネジメント	品質計画、品質保証、品質管理、品質特性、プロジェクト作業の監視コントロール、など	○		M-5-14-5	4						②			②		
				6	プロジェクト人的資源マネジメント	人的資源計画、プロジェクトチーム編成、プロジェクトチーム育成、プロジェクトチームのマネジメント、プロジェクトリーダー、プロジェクトの組織構造、プロジェクト外組織（機能型、マトリックス型、プロジェクト型）、 など	○		M-5-14-6	8						⑥			②		
				7	プロジェクトコミュニケーションマネジメント	コミュニケーション計画、情報配布、実績報告、ステイクホルダ・マネジメント、ステイクホルダーの役割、など	○		M-5-14-7	7		①				①			④	①	
				8	プロジェクトリスクマネジメント	リスクマネジメント計画、リスク識別、定性的リスク分析、定量的リスク分析、リスク対応計画、リスクの監視コントロール、ソフトウェア導入リスク、モンテカルロシミュレーション、など	○		M-5-14-8	7				①		③			③		
				9	プロジェクト調達マネジメント	調達計画、購入・取得計画、契約計画、納入者回答依頼、納入者選定、契約管理、調達の実行、契約終結、資源調達、RFP、RFQ、調達の要求定義、見積手法、FP 法、など	○		M-5-14-9	18			①	⑩		⑦					
	5	サービスマネジメント	1	サービスマネジメント	1	サービスマネジメント	サービスマネジメントの意義と目的、ITIL、システム運用管理者の役割、サービスレベル契約（SLA）、運用評価指標の評価・検証、運用引継ぎ など	△		M-6-15-1	0										
					2	運用設計・ツール	スケジュール設計、システムの導入、システムの移行、運用支援ツール、監視ツール、診断ツール など	△		M-6-15-2	0										
					3	サービスサポート	サービスデスク（ヘルプデスク）、インシデント管理（障害管理）、問題管理、構成管理、変更管理、リリース管理、リスク管理、コンピュータの運用・管理 など	△		M-6-15-3	0										
					4	サービスデリバリ	システムの操作、サービスレベル管理（SLM）、キャパシティ管理、可用性管理、IT サービス継続管理、ユーザ管理、システムの資源管理、IT サービス財務管理、情報資産管理 など	△		M-6-15-4	0										
					5	サービスマネジメント構築	ギャップ分析、リスクアセスメント、要件設定 など	△		M-6-15-5	0										

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOOK項目	各プロセス（数字は出現回数）											
								出現回数 BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
				6	ファシリティマネジメント	設備管理（電源・空調設備ほか）、施設管理、施設・設備の維持保全 など	△		M-6-15-6	0									
			2	1	サービスデザイン	サービスカタログ管理、サービスレベル管理、キャパシティ管理、システム資源管理、情報資産管理、可用性管理、IT サービス継続性管理、情報セキュリティ管理、サプライヤ管理、サービスレベル合意、サービスレベル測定指標、運用形態、サービスレベル、サービス品質、サービス提供体制、サービスサポート、サービスデリバリ、SLM、ITSMS、SLA フレームワークの設計、インフラ管理、ユーティリティ管理、ビジネスインパクト分析、IT 導入の SLA、運用条件の設定、運用評価指標の評価・検証、補足タイミング、補足方法、運用支援ツール、など	○		新規	21							③	⑥	
				2	サービストランジション	移行計画立案及びサポート、移行戦略の策定、変更管理、アセスメント、サービス資源管理及び構成管理、リリース管理及び展開管理、サービスの妥当性確認及びテスト、評価、ナレッジ管理、評価の計画立案、システムの移行方法、ソフトウェア導入計画、導入方式、運用方式、運用条件の設定、システムの移行計画、移行リハーサル、サプライヤ管理、ベンダタイプ、システム導入の実施、IT 環境の各種仕様、IT 導入状況布告、運用評価指標の評価・検証、運用引き継ぎ、移行の評価、変更要求受付記録、変更要求対応報告、変更要求対応指示、アセスメント、承認手続き、など	○		新規	14			④	②			⑥	②	
				3	サービスオペレーション	イベント管理、インシデント管理、インシデント検知、要求実現、問題管理、アクセス管理、モニタリングとコントロール、モニタリング方針、コントロール方針、IT 運用、運用サービス基準、サービスデスク（ヘルプデスク）、運用業務、運用管理、運用監視、構成管理、障害管理、リリース管理、配布、サービス品質、運用条件の設定、システムの移行、運用評価指標の評価・検証、など	○		新規	9			③	①				⑤	
				4	継続的サービス改善	CSI 改善プロセス、サービス報告、サービス改善計画、サービス効果の測定、情報資産管理、サービス財務管理、運用評価指標の評価、運用評価指標の検証、など	○		新規	3								③	
	6	モニタリング／コントロール	1	モニタリング／コントロール	1	モニタリング／コントロール	○		新規	10					①	⑧		①	
			2	システム監査	1	システム監査	○		M-6-16-1	3								②	

分野	大分類		中分類		小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数	各プロセス（数字は出現回数）										
												BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール
					2	内部統制	内部統制、IT ガバナンス、IT の成熟度、コンプライアンス、モニタリング、 など	○		M-6-16-2	8			⑦			①					
テクノロジー系		基礎理論	基礎理論		離散数学	2 進数、基数、数値表現、演算精度、集合、ベン図、論理演算、命題 など		○	T-1-1-1	0												
					応用数学	確率・統計、数値解析、数式処理、グラフ理論、待ち行列理論 など		○	T-1-1-2	0												
					情報に関する理論	符号理論、述語論理、オートマトン、形式言語、計算量、人工知能、知識工学、学習理論、コンパイラ理論、プログラミング言語論・意味論 など		○	T-1-1-3	0												
					通信に関する理論	伝送理論（伝送路、変復調方式、多重化方式、誤り検出・訂正、信号同期方式ほか） など		○	T-1-1-4	0												
					計測、制御に関する理論	信号処理、フィードバック制御、フィードフォワード制御、応答特性、制御安定性、各種制御、センサ・アクチュエータの種類と動作特性 など		○	T-1-1-5	0												
			アルゴリズムとプログラミング		データ構造	スタックとキュー、リスト、配列、木構造、2 分木 など		○	T-1-2-1	0												
					アルゴリズム	整列、併合、探索、再帰、文字列処理、流れ図の理解、アルゴリズム設計 など		○	T-1-2-2	0												
					プログラミング	既存言語を用いたプログラミング（プログラミング作法、プログラム構造、データ型、文法の表記法 など）		○	T-1-2-3	0												
					プログラム言語	プログラム言語（アセンブラ言語、C、C++、COBOL、Java、Perl、PHP、Python、Ruby ほか）の種類と特徴 など		○	T-1-2-4	0												
					その他の言語	マークアップ言語（HTML、XML ほか）の種類と特徴、SDL（Specification and Description Language）、ADL（Architecture Description Language） など		○	T-1-2-5	0												

分野	大分類		中分類	小分類	知識項目例		専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数	各プロセス（数字は出現回数）											
											BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
		コンピュータシステム	コンピュータ構成要素		プロセッサ	コンピュータ及びプロセッサの種類、構成・動作原理、割込み、性能と特性、構造と方式、RISC と CISC、命令とアドレッシング など		○	T-2-3-1	0												
					メモリ	メモリの種類と特徴、メモリシステムの構成と記憶階層（キャッシュ、主記憶、補助記憶ほか）、アクセス方式、RAM ファイル、メモリの容量と性能、記録媒体の種類と特徴 など		○	T-2-3-2	0												
					バス	バスの種類と特徴、バスのシステムの構成、バスの制御方式、バスのアクセスモード、バスの容量と性能 など		○	T-2-3-3	0												
					入出力デバイス	入出力デバイスの種類と特徴、入出力インタフェース、デバイスドライバ、デバイスとの同期、アナログ・デジタル変換 など		○	T-2-3-4	0												
					入出力装置	入力装置、出力装置、表示装置、補助記憶装置・記憶媒体、通信制御装置、駆動装置、撮像装置 など		○	T-2-3-5	0												
				システム構成要素		システムの構成	システムの処理形態、システムの利用形態、システムの適用領域、クライアントサーバシステム、 Web システム、シンククライアントシステム、フォールトトレラントシステム、NAS、SAN、P2P、ハイパフォーマンスコンピューティング（HPC）、クラスタ など		○	T-2-4-1	0											
						システムの評価指標	システムの性能指標、システムの性能特性と評価、システムの信頼性・経済性の意義と目的、信頼性計算、信頼性指標、信頼特性と評価、経済性の評価、キャパシティプランニング など		○	T-2-4-2	0											
				ソフトウェア		オペレーティングシステム	OS の種類と特徴、OS の機能、多重プログラミング、仮想記憶、ジョブ管理、プロセス/タスク管理、データ管理、入出力管理、記憶管理、割込み など		○	T-2-5-1	0											
						ミドルウェア	各種ミドルウェア（OS 等の API、各種ライブラリ、コンポーネントウェア、シェル）の役割と機能、ミドルウェアの選択と利用 など		○	T-2-5-2	0											
						ファイルシステム	ファイルシステムの種類と特徴、アクセス手法、検索手法、ディレクトリ管理、バックアップ、ファイル編成 など		○	T-2-5-3	0											
						開発ツール	設計ツール、構築ツール、テストツール、言語処理ツール（コンパイラ、インタプリタ、リンカ、ローダほか）、CASE、エミュレータ、シミュレータ、インサーキットエミュレータ（ICE）、ツールチェーン、統合開発環境 など		○	T-2-5-4	0											

分野	大分類		中分類		小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数	各プロセス（数字は出現回数）											
												BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
						オープンソースソフトウェア	OSS の種類と特徴、UNIX 系 OS、オープンソースコミュニティ、LAMP/LAPP、OSS の利用・活用と考慮点（安全性、瑕疵ほか）、動向 など		○	T-2-5-5	0												
				ハードウェア		電気・電子回路、機械・制御、論理設計、構成部品及び要素と実装、半導体素子、システム LSI、SoC（System On a Chip）、消費電力 など		○	T-2-6	0													
	1	技術要素	1	エース		ヒューマンインタフェース技術	インフォメーションアーキテクチャ、GUI、音声認識、画像認識、動画認識、特徴抽出、学習機能、インタラクティブシステム、ユーザビリティ など		○	T-3-7-1	0												
					1	インタフェース設計	帳票設計、画面設計、伝票レイアウト設計、入力特性、出力特性、データベースとの対応、コード設計、Web デザイン、GUI、人間中心設計、ユニバーサルデザイン など	○		T-3-7-2	2				①				①				
				マルチメディア		マルチメディア技術	オーサリング環境、音声処理、静止画処理、動画処理、メディア統合、圧縮・伸長、MPEG など		○	T-3-8-1	0												
						マルチメディア応用	AR（Augmented Reality）、VR（Virtual Reality）、CG（Computer Graphics）、メディア応用 など		○	T-3-8-2	0												
				データベース		データベース方式	データベースの種類と特徴、データベースのモデル、DBMS など		○	T-3-9-1	0												
						データベース設計	データ分析、データベースの論理設計、データの正規化、データベースのパフォーマンス設計、データベースの物理設計 など		○	T-3-9-2	0												
						データ操作	データベースの操作、データベースを操作するための言語（SQL ほか）、関係代数 など		○	T-3-9-3	0												
						トランザクション処理	排他制御、リカバリ処理、トランザクション管理、データベースの性能向上、データ制御 など		○	T-3-9-4	0												
						データベース応用	データウェアハウス、データマイニング、分散データベース、リポジトリ、メタデータ など		○	T-3-9-5	0												

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数 BPA	各プロセス（数字は出現回数）										
									変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
			ネットワーク	ネットワーク方式	ネットワークの種類と特徴、（WAN/LAN、有線・無線ほか）インターネット技術、回線に関する計算、パケット交換網 など		○	T-3-10-1	0										
				データ通信と制御	伝送方式と回線、LAN 間接続装置、回線接続装置、OSI モデル、メディアアクセス制御（MAC）、データリンク制御、ルーティング制御、フロー制御 など		○	T-3-10-2	0										
				通信プロトコル	プロトコルとインタフェース、TCP/IP、HDLC、CORBA、HTTP、DNS、SOAP、IPv6 など		○	T-3-10-3	0										
				ネットワーク管理	ネットワーク運用管理（SNMP）、障害管理、性能管理、トラフィック監視 など		○	T-3-10-4	0										
				ネットワーク応用	インターネット、イントラネット、エクストラネット、モバイル通信、ネットワーク OS、通信サービス など		○	T-3-10-5	0										
		2	セキュリティ	情報セキュリティ	暗号化技術（公開鍵、秘密鍵、DES、RSA ほか）、認証技術（デジタル署名、メッセージ認証、時刻認証ほか）、利用者確認（コールバック、ID・パスワードほか）、生体認証技術、公開鍵基盤（PKI）、政府認証基盤（GPKI、ブリッジ認証局ほか） など		○	T-3-11-1	0										
				1 情報セキュリティ管理	情報資産とリスクの概要、リスクの種類、リスク分析と評価、リスク対策、リスクマネジメント、リスクマネジメント方針、情報セキュリティ対策、対策基準、情報セキュリティ基本方針、企業活動のセキュリティ規程の作成、ISMS、セキュリティ対応組織、 など	○		T-3-11-2	7			⑤	①				①		
				情報セキュリティ技術評価	評価方法、保証レベル、ISO/IEC 15408 など		○	T3.11.3	0										
				情報セキュリティ対策	人的セキュリティ対策、技術的セキュリティ対策（クラッキング対策、ウイルス対策ほか）、物理的セキュリティ対策 など		○	T-3-11-4	0										
				セキュリティ実装技術	セキュア OS、アプリケーションセキュリティ、セキュアプログラミング など		○	T-3-11-5	0										

分野	大分類		中分類		小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数 BPA	各プロセス（数字は出現回数）										
												変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
	2	開発技術	1	システム開発技術	1	システム要件定義	システム要件定義（機能、能力、業務・組織及び利用者の要件、設計条件、適格性要件ほか）、システム機能の定義、システム能力の定義、システム要件の評価 など	○		T-4-12-1	1				①							
					2	システム方式設計	システムの最上位レベルでの方式確立（ハードウェア・ソフトウェア・手作業の機能分割、ハードウェア方式、ソフトウェア方式、アプリケーション方式、データベース方式ほか）、システム方式の評価 など	○		T-4-12-2	2				①				①			
					3	ソフトウェア要件定義	ソフトウェア要件の確立（機能、能力、インタフェースほか）、ソフトウェア要件の評価、ヒアリング、ソフトウェア要件定義手法、ユースケース、プロトタイプ、DFD、E-R図、UML など	○		T-4-12-3	2								②			
					4	ソフトウェア方式設計・ソフトウェア詳細設計	ソフトウェア構造とコンポーネントの設計、インタフェース設計、ソフトウェアユニットのテストの設計、ソフトウェア結合テストの設計、ソフトウェア品質、レビュー、ウォークスルー、ソフトウェア設計評価、プロセス中心設計、データ中心設計、構造化設計、オブジェクト指向設計、モジュールの設計、デザインパターン など	○		T-4-12-4	0											
						ソフトウェアコード作成及びテスト	ソフトウェアコード作成、コーディング基準、コードレビュー、デバッグ、テスト手法、テスト準備（テスト環境、テストデータほか）、テストの実施、テスト結果の評価 など		○	T-4-12-5	0											
						ソフトウェア結合・ソフトウェア適格性確認テスト	テスト計画、テスト準備（テスト環境、テストデータほか）、テストの実施、テスト結果の評価 など		○	T-4-12-6	0											
						システム結合・システム適格性確認テスト	テスト計画、テスト準備（テスト環境、テストデータほか）、テストの実施、テスト結果の評価、チューニング など		○	T-4-12-7	0											
					5	ソフトウェア導入	ソフトウェア導入計画の作成、導入要件、導入手順、導入作業、ソフトウェア導入の実施、導入の評価、ソフトウェア導入体制、並行稼動、業務プロセス改革部門、システム運用部門、ソフトウェア導入管理、モニタリング、 など	○		T-4-12-8	8				②	①				⑤		
					6	ソフトウェア受入れ	テスト計画、テスト準備、テスト環境、テストデータ、検収基準、研修条件、検収、受入れレビューと受入れテスト、ソフトウェア受入れ方針、受入テスト実施体制、ソフトウェア製品の納入と受入れ、利用者マニュアル、操作マニュアル、ソフトウェア利用文書、教育訓練計画、教育訓練の準備、教育訓練の実施、教育訓練結果の評価、受入計画、受入評価、テスト結果の評価、運用規程、実機、運用の引き継ぎ、 など	○		T-4-12-9	17				①	④				⑩	②	

分野	大分類		中分類		小分類		知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	出現回数	各プロセス（数字は出現回数）											
												BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
				7	ソフトウェア保守	ソフトウェア保守の形態、ソフトウェア保守の意義、システム移行計画、移行の準備、利用者通知、移行の評価、並行運用、保守の手順、問題・修正依頼の分析、修正方法、問題の再現、問題・修正分析、修正、保守レビュー、など	○		T-4-12-10	5									④	①			
				2	ソフトウェア開発管理技術	1	開発プロセス・手法	ソフトウェア開発手法、ソフトウェア開発モデル、プロセス成熟度、ソフトウェアライフサイクルプロセス（SLCP）、ソフトウェア再利用、構造化手法、形式手法、リバースエンジニアリング、マッシュアップ、技術的能力、開発能力、財務安定性、など	○		T-4-13-1	2				①					①		
						2	知的財産適用管理	著作権管理、特許管理、ライセンス契約、保管管理 など	○		T-4-13-2	1				①							
							開発環境管理	開発環境稼働状況管理、開発環境構築、設計データ管理、ツール管理、ライセンス管理 など		○	T-4-14-3	0											
							構成管理・変更管理	構成識別体系の確立、変更管理、構成状況の記録、品目の完全性保証、リリース管理及び出荷 など		○	T-4-14-4	0											
パーソナル系	1	分析評価	1	問題分析・解決技法	1	問題発見・識別技法	QC 七つ道具(グラフ、層別、ヒストグラム、パレート図、散布図、チェックリスト、管理図、特性要因図)、新 QC 七つ道具（親和図法、系統図法、アローダイアグラム、マトリックス解析法、連関図法、流れ図みたいなやつ）、情報収集力、分析力、顧客識別力、対人識別力、インタビュー力、課題抽出力、など	○		新規	14	⑧				②		①	①		②		
					2	問題解決技法	ブレインストーミング、KJ 法、マインドマップ、ロジックツリー、Fishbone 分析、デシジョンツリー、デシジョン・テーブル（決定表）、影響力ダイアグラム、ゼロベース思考、構造化技法、情報収集分析、仮説提案、など	○		新規	8	②				②		①	①			②	
					3	作業分析手法	作業分析、PTS 法、ワークサンプリング法ほか	○		新規	0												
					4	品質管理技法 検査手法	テスト戦略、テスト技法、OC 曲線、サンプリング、シミュレーションほか、品質管理図、QFD など	○		新規	0												
					5	計画最適化技法	線形計画法（LP）、在庫問題、PERT/CPM、ゲーム理論、動的計画法、モンテカルロ技法 など	○		新規	0												

分野	大分類		中分類	小分類			知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	各プロセス（数字は出現回数）												
											出現回数	BPA	変革認識	経営戦略	IT戦略	IT資源調達	IT導入	ITサービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
	2	合意形成	1	コミュニケーション	1	リーダーシップ	パサーゴール理論（目標経路理論）、三隅のPM理論、状況対応型のリーダーシップ (Hersey & Blanchard のS L理論、サーバントリーダーシップ (Greenleaf)、リーダーの条件、リーダーの資質、コーチング、メンタリング、リーダーの条件、経営者の役割、意志決定方法、 など	○		新規	4		①				②		①				
					2	チームビルディング	Tuckman のステージモデル (Forming、Storming、Norming、Performing)、Gersick のPunctuated Equilibrium Model、プロジェクト・チーム、クロスファンクショナルチーム、チームコミュニケーション、コンフリクト対応、チーム形成 など	○		新規	7	⑥					①						
					3	モチベーション	マズローの欲求5段階説、マクレガーのX理論Y理論、ハーズバーグの動機付け・衛生理論（二要因理論）、目標設定理論 (Goal Setting Theory・・・ロック(1968))、目標管理 (MBO-Management by Objective)、マクレランドの達成欲求・親和欲求・パワー欲求理論(1976)、期待理論 (ブルーム)、内発的動機付け、エンパワーメント、インセンティブシステム、インセンティブシステムの設計 など	○		新規	3	①					②						
					4	ファシリテーション	PRAM、DDP、合意形成プロセス、ファシリテーション技術&技法、アクティブ・リスニング（積極的傾聴）、カウンセリング、助言・支援、ステイクホルダーとの関係維持、傾聴技術、表現技術、プレゼンテーション技法、タイプ別対応、個別アプローチ、交流分析、ハーマンモデル、インタラクティブ・モデル（合意形成モデル）、刺激反応モデル、整合モデル、集団意思決定の病理、相互学習プロセス、ハーバード流交渉術、 など	○		新規	19	⑤						⑦	⑤				②
					5	影響力	支配力の基盤(パワー・ベース)、役務上の影響力、予算権限、官僚的影響力、報酬権限、威圧的影響力、技術者・専門家としての影響力、カリスマ的影響力、後ろ楯 など	○		新規	2						②						
					6	意思決定	問題定義、問題解決、意志決定の基準設定、意志決定基準の明確化、見積能力、計画能力、 など	○		新規	11	⑩								①			
					7	交渉	交渉戦略、ゼロサム交渉(win-lose 交渉)、win-win 交渉（ハーバード流交渉術、BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)、対人折衝法、原則立脚方交渉、など	○		新規	14	⑩	①				②			①			
	3	ITC活動	1	マーケティング	1	市場機会の評価と選定	知見整理力 など	○		新規	7	⑤											②
					2	マーケティング環境分析	知見整理力 など	○		新規	3	③											

分野	大分類		中分類		小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	BOK項目	各プロセス（数字は出現回数）											
										出現回数 BPA	変革認識	経営戦略	I T 戦略	I T 資源調達	I T 導入	I T サービス活用	是正認識	持続的成長認識	プロセス&プロジェクトマネジメント	モニタリング&コントロール	コミュニケーション
					3	販売チャネル戦略	コネクション活用 など	○		新規	5	③				②					
					4	マーケットコミュニケーション	提案書作成力、プレゼン力、コネクション活用 など	○		新規	13	⑪				②					
					5	情報伝達	プレゼン力 など	○		新規	4	④									
			2	セールス	1	ツールの活用	提案書作成力、プレゼン力 など	○		新規	10	⑧				②					
					2	ソリューション提案	提案書作成力、プレゼン力 など	○		新規	6	④				②					
					3	セールス事務管理		○		新規	12	⑧				②					②

＜用語解説＞

1. 社会的責任:

社会的責任とは、会社が社会の一員であることを自覚し、社会に対する責任を全うすることにより、社会から信頼を得ることを言う。

社会的責任は、社会要請^{注2}と社会貢献^{注3}に分類される。

2. 社会要請:

社会要請とは、会社がそれに従わないと社会から叩かれるタイプの社会の要求であり、法令遵守、倫理的行動、環境保全、安全性への取組などがその事例である。

3. 社会貢献:

社会貢献とは、会社が進んで社会のために貢献することを言う。

例えば、地域社会の文化、芸術、などの貢献や、ボランティア活動や寄付等を実施することである。

4. ヒト、モノ、カネ:

「ヒト、モノ、カネ」は、従来のように「人、物、金」と書くと、その言葉に引っ張られ本来の固有の意味の用語と見られ兼ねない。たとえば、現在の経営上で使っている人は、注3で述べたように人材から人財と人を重視する考え方になっている。また、金も、現金や預金だけでなく、買掛金のような信用も含むし、近年の家電や航空会社に多く見られる割引ポイントも含まれる。したがって、「カネ」と表現すると広がり分かりやすい。

5. QCT&S:

製品・サービスの販売／提供プロセスにおいて、品質の向上(Q:クオリティ)、コスト削減(C:コスト)、そして納期を含めたバリューチェーン全体の効率を重視する時間(T:タイム)が重要とされる。近年は顧客志向が多様化し、また顧客価値創造への要求が高まっている。さらに地球環境への対応も含めたより高度なサービス(S:サービス)が要求されている。

6. 継続研修と継続学習:

ややもすると「させられる」「与えられる」という意識が強くなる「研修」と区別して、自分自身のキャリアアップのため、自己学習する意識を強調した「学習」がある。ITCそれぞれの成熟度に応じたITC実践力を向上させるための仕組みが継続学習である。

7. 顧客価値:

顧客や市場は、提供される製品やサービスが自分たちの要求や期待にいかに応え、真に求める便宜や満足を提供してくれるかに関心があり、それらの関心を満たすべく顧客や市場に提供できる価値を「顧客価値」と言う。

戦略的に選定した顧客や市場に、顧客や市場の視点で要望や期待をいち早く組織内に取り込んで商品・サービスを提供することで、より高い「顧客価値」創造し提供することを目指す経営が顧客本位の経営である。このような前提の下に企業活動を展開することが重要であり、顧客へ提供できる価値の対価として、より大きな売り上げや利益を受けることができる。

8. 利害関係者(ステイクホルダー):

利害関係者とは、顧客、社員、ビジネスパートナー、債権者、地域社会、行政、経営者、株主等の企業活動に関係の深い人たちの総称である。

顧客価値創造や顧客満足が重視されていますが、近年、経営環境が変化する中で利害関係者全てを巻き込んだ業務改善や経営改革が企業存続の鍵を握っていると言われている。また、環境保全を含めた社会的責任が重要視されており、顧客満足だけでなく利害関係者満足が信頼される企業の目的となっている。

9. コンプライアンス:

コンプライアンスとは、会社が法律・規則やいろいろの規範を守って経営活動を行うことを意味する。

ここでいう規範には、社内や利害関係者との間で取り決めた規則やルールが含まれる。コンプライアンスの強化は、会社における各種の不祥事を防止し、商品・サービスの信頼性を高め、リスクの軽減に役立ち、ひいては会社そのものの社会における信頼性向上に繋がる。

会社がコンプライアンスを確保するためには、コンプライアンス委員会や内部監査部門等の組織体制の強化や、外部の専門家の活用が求められる。

10. 機械システムと社会システム：

人間の振る舞いをベースとする社会システムは、時計のように分解して組み立てれば動き出す機械システムとは大きくことなる。

ウェーバーの官僚制のような「規則に基づく職務の遂行」という合理的、機能的機械モデルの考え方は、人の尊厳や自由を基本と考えるとその複雑性から機械システムの考え方に限界が生じている。

社会システムは人間のシステムであり、個の多様性を理解した社会的秩序である。不確定性が高く、複雑で相互と依存しながら、人間の行為を生み出す。

11. 知の社会：

アルビン・トフラーは、第一の波の農業革命、第二の波である産業革命に次いで、20世紀後半からは第3の波として脱工業社会を、そしてピーター・ドラッカーは、21世紀に基本的な経済資源は資本でも天然資源でも労働でもなく、知識であるという知識社会を提唱した。

本ガイドラインでは、この知識社会の知識の概念を拡大し、知恵・知性（第三章コーヒーブレイク「参考1：知と知識の違い」参照）を統括する「知の社会」と表現している。

＜参考文献＞

- 1.「ITコーディネータ(ITC)プロセスガイドライン Ver.1.1」
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会編 (2006.4)
- 2.「ITC Common Body of Knowledge(CBK) Ver.1.0」
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会編 (2005.6)
- 3.「ITコーディネータ(ITC)カリキュラムガイドライン Ver.1.0」
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会編 (2006.4)
- 4.「ITコーディネータ実務ガイド Ver.1.0」
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会編 (2009.4)
- 5.「ITスキル標準 V2 概説書」
独立行政法人 情報処理推進機構 ITスキル標準センター (2006.7)
- 6.「ITスキル標準概説書」
独立行政法人 情報処理推進機構 ITスキル標準センター (2006.7)
- 7.「情報システムユーザースキル標準 Ver.2.0 ～IS機能可視化による
組織向上のために～」
社団法人 日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)
情報システムユーザースキル標準センター (2009.1)
- 8.「知の経営 ～透き通った組織～」
高梨 智弘著 白桃書房 (2009.11)
- 9.「知識創造企業」
野中郁次郎、竹内弘高共著、梅本勝博訳、東洋経済新報社 (1996.3)
- 10.「高度専門 システム戦略」
前田 信太郎監修 株式会社アイテック (2009.7)

おわりに

「具体的な実践へのメッセージ」

本書実践力体系は、世界的に類に見ないIT経営に係わる全体最適化の基準であり、部分最適や経営要素の深掘りのような、個別の評価基準ではない。

前者については、組織経営の全容を俯瞰し、一気通貫のシステムを作り上げていることから理解できるように、組織経営の横割りの有効性・効率性を徹底したプロセス思考の概念から成り立っている。

後者については、巷にある標準化され、利害関係者から認められた基準群であり、縦割りや部分的な対象としている。たとえば、スキルスタンダード、成熟度モデル、プロセスマネジメント、セキュリティ基準、品質管理基準、経営管理基準、内部統制基準等々のように、組織で積極的活用がなされているところである。

しかしながら、全体最適概念と個別実施基準の間には、実務上大きな隔たりがあることが知られている。今まで、両者の繋ぎを、従来から受け継がれた方法(管理者や担当者の経験や個人の洞察的判断等)によって、言わば成り行き管理やアドホックな対応で、何とか成果を上げてきた。

10年間のITC活動に於いて、IT経営の現場では、全体基準としてのITCプロセスガイドラインから、現場での適用へのよりスムーズな落とし込み(アプリケーション、改善、実施基準、アクションプラン等)こそが、必要であることが最重要課題と分かってきた。

そこで、当全体基準から、現場において必要な個別基準の適用ができるようなプロセスガイドラインの活用ガイドを今後開発する。

最後に、ITCは当ガイドラインの記載に拘泥することなく、環境の変化や企業の成熟度に合わせて顧客のニーズに柔軟に対応し、広く信頼されるサービスを提供するように心がけることを切望する。

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

<作成者>

育成・認定委員会

高梨 智弘(委員長)

平 春雄(副委員長)

山本 米孝

香川 正志

前田 信太郎

ITC人材像・スキル体系再整理ワーキンググループ

平 春雄(主査)

高梨 智弘

山本 米孝

前田 信太郎

田口 千鶴(編集協力)

ITCスキル体系詳細化ワーキンググループ

小峰 嘉明(リーダー)

稲垣 実(サブリーダー)

片谷 緑

久野 茂

小林 正和

中崎 博明

西澤 利治

沼田 克彦

東畑 喜裕

河内 由美(編集協力)

ITコーディネータ(ITC) 実践力 ガイドライン Ver.1.0

発行日：2010年6月1日

著作者：特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

発行者：特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

〒105-0011 東京都港区芝公園1-8-21

芝公園リッジビル8階

電話 03-5733-8380 <http://www.itc.or.jp/>

本ガイドラインは、ITコーディネータ協会の著作物であり、
無断引用、改変、複製、配布を禁じます。