

# ITコーディネータ報告書

経営情報化推進協議会

2000年10月2日

## はじめに

---

経営情報化推進協議会では、1999年6月に産業構造審議会情報産業部会「情報化人材対策小委員会」がとりまとめた中間報告(以下、「産構審中間報告」という)を踏まえ、戦略的情報化投資活性化プロジェクト(通称ITSSP: IT Solution Square Project)を推進してきた。

産構審中間報告では、その一環としてITコーディネータ制度を提案しているが、ITSSP事務局では、この提案を具体的な施策に結びつけるため検討を行い、本年2月には「ITコーディネータ中間報告」をとりまとめた。

本報告は、この「ITコーディネータ中間報告」に対して寄せられたパブリックコメントも踏まえ、その後更に検討した成果を提案としてとりまとめたものである。経営情報化推進協議会としては、本報告においてITコーディネータ制度の趣旨及び活動内容に関する最終的な提言を行い、もって、本趣旨に賛同する経営者、個人、団体等に対してITコーディネータ制度を支えるITコーディネータ協会立上げのための活動に対し、参画を呼びかけるものである。

経営情報化推進協議会

代表幹事 河野 俊二

## 目 次

1 . 背景と目的 .....	1
1 . 1  検討の経緯.....	1
1.1.1  我が国情報化投資の現状.....	1
1.1.2  ITSSP(ITソリューション・スクエア・プロジェクト)の展開 .....	2
1.1.3  IT コーディネータ中間報告 .....	4
1 . 2  検討のポイント.....	4
1.2.1  視点 .....	4
1.2.2  国民的な運動としていくことの重要性.....	4
1.2.3  様々な立場からの IT コーディネータへのアプローチ .....	6
1.2.4  歪んだ IT 流通構造.....	8
1.2.5  資格の国際性と国際競争力ある人材市場の育成.....	9
1.2.6  IT コーディネータ協会の設立とその資産の社会的還元 .....	9
1 . 3  本報告の目的.....	10
2 . IT コーディネータの人材像と サービス概要 .....	12
2 . 1  IT コーディネータの人材像 .....	12
2.1.1  IT コーディネータの人材像 .....	12
2 . 2  IT コーディネータのサービス概要 .....	12
2.2.1  IT コーディネータのサービスの基本的考え方 .....	12
2.2.2  IT コーディネータのサービスイメージ .....	13
2.2.3  IT コーディネータによる各フェーズ毎のサービス .....	15
3 . IT コーディネータ認定制度の概要 .....	18
3 . 1  IT コーディネータ認定制度を巡る視点 .....	18
3 . 2  IT コーディネータ輩出源として 期待される市場 .....	19
3 . 3  IT コーディネータ認定制度 .....	22
3.3.1  IT コーディネータ認定制度の基本設計 .....	22
3.3.2  IT コーディネータ補のケース研修とケース研修修了レベル認定試験 (IT コーディネータ補の認定まで) .....	23
3.3.3  経営者の意識改革と IT コーディネータの実績審査.....	25
4 . IT コーディネータ活用促進策の概要 .....	29
4 . 1  IT コーディネータの活用促進を巡る視点 .....	29
4 . 2  IT コーディネータを必要としている マーケット .....	29
4.2.1  IT ユーザー企業のニーズ .....	29
4.2.2  ベンダー企業のニーズ.....	31
4.2.3  その他のニーズ.....	31
4 . 3  IT コーディネータの活用促進策 .....	32
4.3.1  IT コーディネータを取り囲むネットワークの形成促進 .....	32

4.3.2	ITSSP アドバイザ/コーディネータのネットワーク	33
4.3.3	都道府県における中小企業支援機関	33
4.3.4	ITコーディネータ自身によるネットワーク活動	34
4.4	ITコーディネータ・サービス市場 活性化のための提言	34
4.4.1	ITコーディネータ制度のアピール	34
4.4.2	ITコーディネータを活用して行う 中堅・中小企業向けセミナー・研修等 への補助	35
4.4.3	専門家派遣制度へのITコーディネータの活用	35
4.4.4	金融機関の融資制度	36
5	ITコーディネータの能力要件、育成プラン	38
5.1	ITコーディネータに必要とされる能力要件の検討経緯	38
5.1.1	ITコーディネータに必要とされる能力要件の検討経緯	38
5.1.2	ガイドラインの作成にあたり留意した事項	38
5.2	ITコーディネータプロセスガイドライン	40
5.3	ITコーディネータカリキュラム作成ガイドライン	40
5.3.1	共通知識	42
5.3.2	専門知識	43
5.4	育成プラン	46
5.4.1	ITコーディネータ育成の基本的考え方	46
5.4.2	前提知識教育	46
5.4.3	専門知識教育	46
5.4.4	ケーススタディ研修	47
5.4.5	継続教育	47
6	ITコーディネータ協会の概要	48
6.1	協会の必要性	48
6.2	協会の機能	48
6.2.1	ITコーディネータのサービス水準を維持・向上させるための機能	49
6.2.2	ITコーディネータの資格認定・育成機能	49
6.2.3	ユーザ企業経営者への情報化投資に関する支援機能	49
6.2.4	ITコーディネータ・ビジネスの中継機能	49
6.2.5	ITコーディネータ制度の広報機能	50
6.3	協会を構成する会員組織のあり方	50
6.3.1	ITコーディネータ資格制度と協会会員の位置付け	50
6.3.2	協会の組織構成	51

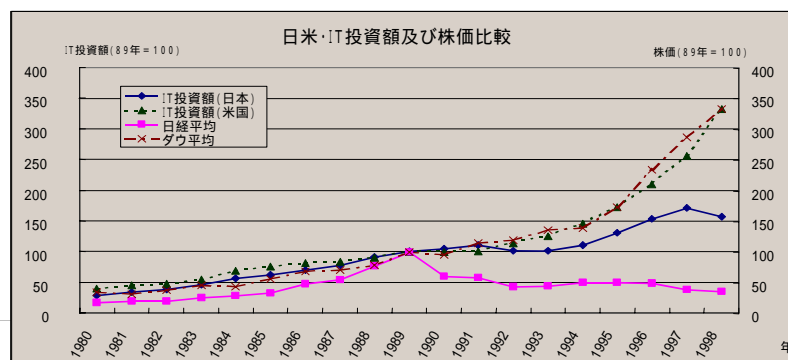
# 1 . 背景と目的

## 1 . 1 検討の経緯

### 1.1.1 我が国情報化投資の現状

21世紀に向け我が国産業が国際競争力を維持・向上させるためには、各企業において自社にとどまらず関連企業まで巻き込んだ従来の経営戦略に変更をもたらすような形での業務プロセス改革、組織改革、知識の蓄積活用方法の改革、新事業の開発等を行うことが不可欠である。米国ではかかる課題に対してインターネットやデータベース等の情報技術（IT：Information Technology）を徹底して活用することにより大きな成果を上げたが、我が国では、情報化投資がなかなか景気の上昇に結びついていない状況にある。我が国の情報化投資がビジネスモデルの革新や新たなキャッシュフロー（cash flow）の創出にあまり寄与できていないことは、以下のデータも示している。

図表：日米のIT関連投資と株価の推移



これは、経営企画に要する知見と情報システムの企画に要する知見とが有効に組み合わせられないまま情報化投資が行われていることを示唆している。産業構造審議会情報産業部会「情報化人材対策小委員会」では、かかる現状に対して一年近く検討を行った結果として1999年6月に中間報

告（以下、「産構審中間報告という」）をとりまとめ、ITSSP（ITソリューション・スクエア・プロジェクト、戦略的情報化投資活性化プロジェクトの意）及びその一環としてのITコーディネータ制度の創設を提言した。具体的には、

経営者自身の情報化投資に対する問題意識を高め情報化投資に必要な知識や事例に関する理解を深ること

問題意識の熟した経営者に対して情報化投資を行う上で良きパートナーとなるITコーディネータを育成・普及すること

を実践することを通じて、産業競争力の活性化につながるような情報化投資の質的充実を目指すという方向性を打ち出している。

### 1.1.2 ITSSP(ITソリューション・スクエア・プロジェクト)の展開

ITSSPは、本提言に基づき1999年度から開始された。

第一段階の活動として、経営者若しくは経営戦略企画責任者（以下まとめて「経営戦略企画責任者」という）を対象に

戦略的情報化投資とは何か、ITの活用を通じて戦略的に経営を変革していくことが如何に重要か

そのためには経営戦略の企画・立案の任にある者が、自分自身で情報化投資企画に参画することが不可欠であること

をご理解いただくためのセミナー及び個別企業訪問が展開された。セミナーの参加者は全国28箇所ですべて約5,000人、企業訪問も約500箇所におよび、本問題に対する経営者の関心の高さが改めて認識された。

また、これに引き続く第二段階の活動として、戦略的情報化投資の重要性に目覚めた経営戦略企画責任者に対し、情報化投資プロジェクトの企画・調達に関わる一連の活動のイメージを持っていただき、どのような作業が必要となるのか実感をつかんでいただくため、インターネットを通じた情報提供や相談コーナーの創設、実際に顔を合わせての経営者交流会などが展開された。インターネットのホームページの会員は既に4,800人に達し、また昨年行われた経営者交流会参加者の多くが本年も自主的に活動を続けていることから、こうした活動に対するニーズの高さがうかがわれる。

ITコーディネータ制度の展開は、こうしたITSSPの活動を締めくくる第三段階の活動となる。産構審中間報告では、ITコーディネータを「経営戦略企画責任者（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及び調達を行い、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」と

定義している。この定義からも分かるとおり、ITコーディネータ制度は、経営者が戦略的情報化投資を進める上での良きパートナーとして、経営企画と情報化投資企画とを結びつけ、それを実現するまで一貫して実践的にサポートすることができる人材の育成と普及を図ることを目的としている。

図表：平成11年度 ITSSP 活動報告

戦略的情報化セミナー（大セミナー17、小セミナー11）		
7月	大セミナー	名古屋(7/13:261人)、仙台(7/21:248人)
8月	大セミナー	富山(8/24:163人)
10月	大セミナー	大阪(10/14:313人)、宇都宮(10/19:132人)、石川(10/27:148人)
11月	大セミナー	広域多摩(11/1:186人)、浜松(11/11:204人)
	小セミナー	青森(11/9:76人)、岐阜(11/15:98人)、岩手(11/25:66人)、滋賀(11/29:115人)
12月	大セミナー	京都(12/14:173人)、
	小セミナー	高知(12/2:59人)、福井(12/7:78人)、徳島(12/16:49人)、熊本(12/20:54人)
1月	大セミナー	福岡(1/25:201人)、神戸(1/27:238人)
2月	大セミナー	長崎(2/10:135人)、広島(2/17:124人)、四日市(2/23:200人)、札幌(2/25:216人)
	小セミナー	宮崎(2/2:91人)、高松(2/4:60人)、島根(2/8:61人)、山口(2/29:61人)
3月	大セミナー	大宮・古河(3/1:149人)
【参加経営者総数:3,959人】		
企業訪問	仙台(42)、栃木(20)、広域多摩(153)、浜松(30)、名古屋(70)、富山(54)、石川(40) 京都(2)、大阪(22)、神戸(10)、高知(35)、福岡(4)、熊本(14)	
【参加経営者総数:496人】		
経営戦略責任者交流会	仙台(12)、栃木(11)、東京(12)、古河・大宮(11)、岐阜(18)	
【参加経営者総数:64人(延べ276人)】		
ITSSP情報提供センター	会員数:約2,000人(平成12年3月末) 提供コンテンツ:349種	
【参加経営者総数:約2,000人】		
ITSSP情報交流広場	会員数:77人 メッセージ件数:	
【参加経営者総数:77人】		

**平成11年度ITSSP活動に参加した経営者等の総数=6,596人**

### 1.1.3 ITコーディネータ中間報告

ITSSP事務局ITコーディネータ分科会では、かかる産構審中間報告の提言を踏まえ、あるべきITコーディネータの人材像及び育成・認定方法について検討を行い、2000年2月に「ITコーディネータ中間報告」をとりまとめた。中間報告では、

ITコーディネータの人材像について更に突っ込んだ検討を行い、情報化投資の各フェーズにおける役割及びそれを実現するために必要となる知識及び能力についてとりまとめるとともに、その育成方法及び

ITコーディネータ協会（仮称）による認定制度の骨格について提言を行った。

中間報告はパブリックコメントに付され、多くのコメントを得た。ITSSP事務局では、かかるパブリックコメントの成果も踏まえ、

認定制度及び認定主体の具体的内容  
ITコーディネータが提供するサービス  
ITコーディネータを巡る市場の状況  
更に具体的な育成カリキュラムの内容

について更に詳細な検討を実施し、この度、本報告をとりまとめて公表する運びとなった。

## 1.2 検討のポイント

---

### 1.2.1 視点

ITコーディネータ制度は、単なる能力認定資格にとどまるものではない。この制度の有り様を検討するに当たっては、様々な観点から現状や制度に対するニーズについて検討が行われたが、重要となると思われるポイントは以下のとおりである。

### 1.2.2 国民的な運動としていくことの重要性

「日本は欧米諸国に対してITの活用が遅れている」などと言われることが多いが、我が国産業におけるコンピュータの活用自体は、決して低いわけではない。



図表：コンピュータの導入企業割合

従業員50人以上の企業	95%以上
従業員1人といった小企業まで含めた全体の平均	55%以上

しかしながら、多くの経営者はIT投資による変化の必要性は頭で理解できるものの、更なる情報化投資の効果に疑問を示しているのが現状であり、自社内だけでなされるコンピュータの導入に関してはある意味で飽和感が漂っている様子がうかがわれる。

図表：あるITSSPセミナー会場で採ったアンケートの例

効果についてよくわからない	24%
効果はないが無駄ではない	28%
(効果無し)小計	52%
継続的に見合った効果がある	31%
その他	16%

戦略的情報化投資は、最終的には自社のみでは完結しないことが多い。それは多くの場合、既存の取引構造の改革や新たな価値連鎖(Value Chain)の発掘といった形で相手を伴った形で進行する。しかしながら、我が国企業の多数を占める中堅・中小企業にとっては、長期的な取引関係や各地域・業種における取引慣行等による縛りも強く、情報化投資をしたからといって既存のビジネスの手法を変えることはなかなか難しい。

加えて、以下のアンケート結果が示すとおり、現在、多くの経営者にとって、情報化投資について相談できる相手はコンピュータメーカーや取引先等に限定されている。戦略的情報化投資について相談しようと思っても既存のビジネスネットワークの枠内でしか相談すべき相手がみつけれない現状にある。

図表：あるITSSPセミナー会場でとったアンケートの例

外部の相談相手	
コンピュータ会社	51%
取引先や付き合いのある大企業	24%
民間のコンサルタント	6%
こうした相談相手に対する満足度	
レベルにあった回答がなく不満	29%
使う側のための助言がなく不満	23%
経営との関係が不明確で不満	15%
満足	34%

このため、これに応えるITコーディネータには、こうした内部的な従来

関係者だけでは難しい既存のビジネスの構造を変革するきっかけを提供することが期待される。せっかく経営戦略企画責任者がパートナーとなるITコーディネータと出会っても、自分と全く同じ視点からしか情報化投資プロジェクトの企画・実行監理をしないのであればあまり意味がない。また、その際に経営戦略企画責任者がITコーディネータに期待するものも、業種や地域特性、その企業の情報化投資に対する成熟度によって様々であると考えられる。このため、一人で全ての企業の要請に応えられるようなITコーディネータを育成することはかなり難しい。

こうした事情を勘案すると、ITコーディネータ制度については、様々なビジネスや立場について経験のある者を広く巻き込みながら、ユーザ企業のニーズや状況に応じて最適なITコーディネータが、各情報化投資プロジェクトに斡旋・紹介されるような地域ネットワークを持って展開しなくてはならない。ITコーディネータは、単なる専門家人材育成のための資格・認定制度を越え、各地域において、様々な立場の者を巻き込んだ全業界的な運動として展開し、

経営者にとってビジネスモデルの変革につながるようなIT投資をより身近なものとする

結果として、ITの活用を通じた我が国経済構造の柔軟性を向上させること、

へ貢献するものであることが求められているのである。

### 1.2.3 様々な立場からのITコーディネータへのアプローチ

このような全業界的な運動への貢献を実現するためには、ITコーディネータを育成・認定するに際し、ITコーディネータをある程度量的に育成することに加えて、各地域における中小企業診断士、税理士、公認会計士などの経営サポートの専門家やITベンダー、各地域・各業種等における取引ネットワークを担う人材なども巻き込んだ形で相互に結ぶネットワークを持った専門家集団への展開を考えた制度設計を行うことが望ましい。また、経営者自身も経営戦略企画責任者として、ITコーディネータと同様の研鑽を積むことを期待されている。

このため、中間報告においても提言したとおり、制度設計に当たっては、ITコーディネータとなるべき人材の立場を特定せず、広く様々な立場の者がITコーディネータを目指すような民間主導の認定体系とすると同時に、こうした様々なバックグラウンドを持った者がITコーディネータであることを持って相互に結びつき新たなネットワークを形成していくようなインセンティブを持ちうる制度設計とする必要がある。

このため本報告では、「間口を広く、かつ、時代の変化に対応して継続的に研鑽を積み、ユーザや関係者から信頼されるような」認定制度とするべく、ITと経営双方に通じた専門家として保有すべき知識体系全体を示しつつも、

ITコーディネータ補が最低限修得すべき知識体系とその実践ノウハウが修得できるケース研修の実施、得意とする知識分野における自己診断プロセスの免除を通じた様々な立場の者へのケース研修受講、資格取得に向けたインセンティブの付与

ユーザによるサービス実績評価を重視した資格付与とダイナミックに変化する市場・技術をフォローするための継続研修制度の導入

などを提案すると同時に、

ITコーディネータの有償活用を進めるためのインセンティブの模索

ITSSPで培われた地域における情報化投資に理解度の高い経営者やそのサポーターのネットワークをITコーディネータ協会の資産として継承し、協会自体もこれらのネットワークが全業界的な運動への展開をサポートするような機能の保有

などを提言している。

また、現在検討中であるが、

ITベンダー出身のコーディネータに対して特定メーカーの色に偏ることのないサービスの提供を求めると、より高度なITコーディネータサービスに向けた研鑽へのインセンティブとする

ITコーディネータとなった者に対しても積極的により高度な情報化投資の企画・監理を行うことへのインセンティブを持たせ、またそうした事例管理を行う協会の知的資産につなげる

ITコーディネータとしての実績を積み上げた者に対する政府調達・実行監理関与への資格化等を将来的に提言するための準備とする

ことなどを目的としたITコーディネータ・マスターの資格の創設も提案されている。

さらに、本報告では、こうした認定を経てITコーディネータとして活躍すべき者に、経営やITのコンサルタント業務の一線で活躍する若手コンサルタントばかりでなく、我が国の情報化第一世代を支えた情報システムユーザー企業のOBの活用や、経営者自身によるITコーディネータ資格取得、税理士や公認会計士、中小企業診断士など日頃から中堅・中小企業に接しているそれぞれの専門家によるITコーディネータ資格取得など、幅広い人材市場があることを具体的に明らかにしている。様々なバックグ

ランドを持った者を一つのネットワークに結びつけることで、単なる IT コーディネータの量的供給ばかりでなく、我が国経済構造をより柔軟性と積極性に富んだものとするにも貢献することが期待される。

#### 1.2.4 歪んだ IT 流通構造

本報告に至るカリキュラム等の検討のプロセスで改めて認識されたもう一つの視点が、我が国情報化投資の企画・調達プロセスにおける調達管理の甘さである。IT ベンダー側は IT ユーザのビジネスモデルや事情について知識が乏しく、IT ユーザ側では IT ベンダー側が苦勞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。

この問題には、現在の IT 流通構造に関わるいくつかの問題、例えば、

IT ユーザー側が情報技術の導入に何を求めているのかを契約時点で明確にしきれないこと、端的に言えば提案依頼書（RFP：Request For Proposal）が明示できる者が少ないこと

IT ベンダー側においては、特に利益率の高かったハードウェアの導入とその上で稼働するソフトウェアのカスタマイズ・保守サービス契約を得ること自体に主眼が置かれ、できあがった情報システムの成果を複数の IT ユーザー間で競い、投資額に対してより効果的な IT を積極的に提案するような市場が乏しかったこと

の結果、POS システムや金融機関のシステムなど、既存の取引構造や長期的な契約関係の中で特定のユーザから要求される信頼性・安全性の高いシステムの提供には成功したものの、情報技術の活用の方法そのものを提案し競うような体質の IT ベンダー市場の育成には失敗していること

などの点を指摘することができる。

したがって、中間報告にもあるとおり、IT コーディネータには

経営戦略策定から情報化企画・調達、更には情報システムの開発・運用に至るまでのプロセスを一貫して監理することができる能力

特に情報化投資の企画及び調達については、ユーザの求めに応じて自らがプロジェクトマネージャーの役割を担って実施することのできる能力

の修得を目指すことが期待される。このように、全体のプロセスを適切に

コントロールできることに加えて、情報化投資企画・調達能力、端的に言えば優れた提案依頼書（RFP：Request For Proposal）が作成でき、かつ的確にそれに即した情報化資源の調達が行える人材の育成・普及は、我が国経済構造をITの活用を通じて変革していくために不可欠であるばかりでなく、調達フェーズでの活動のクオリティが低い我が国IT関連産業自体の国際競争力強化のために不可欠である。

なお、理想的には、米国におけるCIO(Chief Information Officer)のように社内の人材が自らこうした作業をできることが望ましいが、我が国においてはまだ情報システムの専門家を踏み越えた能力を有した人材はほとんど社内で育成されておらず、特に中堅・中小企業にとっては育成しようとしてもそもそも困難な場合も多い。このため、社内の人間、つきあいのある経営支援の専門家、ITベンダー、独立のITコンサルタントなど様々な立場の者をITコーディネータとして育成することによって、社内外の関係を問わず、それぞれの経営者が利用しやすいサービス形態でITコーディネータのサービスを活用できるようになることが期待される。

#### 1.2.5 資格の国際性と国際競争力ある人材市場の育成

前節でも記したとおり、ITコーディネータは戦略的情報化投資に向けた全業界的な運動の担い手であると同時に、我が国IT関連産業の国際的な競争力の強化をも目指したものである。このため、ITコーディネータの資格要件を我が国固有のものとしないうるためにも、実際の育成・認定カリキュラムとして活用すると同時に、国際会計士連盟等にも公認された国際的な資格となることを目指すことが期待される。

また、政府においても、アジア等における情報化人材育成面での連携・協力に際して、ITコーディネータの人材像を積極的にアピールし、国際的にも開かれた市場展開を促進していくことが期待される。

#### 1.2.6 ITコーディネータ協会の設立とその資産の社会的還元

ITコーディネータ制度は、個々のコーディネータの活動に対する社会的な信頼を維持し、経営戦略企画責任者が安心して利用できる制度であることが強く求められている。情報化投資を巡り激しく変化する経済・経営環境及び技術的な環境の中で常に一定水準以上のサービスが提供できなくてはならないのである。

このような人材を育成・普及する立場からすれば、こうした周りの環境に左右されない一定のサービスを提供するために必要な知識とサービス能力をダイナミックに認定し続けねばならない。このためペーパー試験を

通じて絶対的な能力水準を認定する公的資格の体系には馴染みにくいこととなる。また、将来的には、自らに与えられた信頼をさらに自発的に維持発展させることが求められる局面も出てきうる。

他方、経営戦略企画責任者の立場からすれば、ITコーディネータという資格自体はある程度中立性の保証された独立した第三者機関（Trusted Third Party）によって認定された資格であることが望ましく、制度自体が営利性を追求したものであることは望ましくない。

本報告では、以上のような点を勘案し、ITコーディネータを、新たに設立される特定非営利活動法人（NPO法人）が認定する制度とすることが望ましいとの立場をとり、このようなNPO法人、すなわち、ITコーディネータ協会の設立を提唱する。

このITコーディネータ協会には、単なるITコーディネータの育成促進・認定母体となるだけでなく、より広い社会的役割を担うことが求められる。具体的には、

ITコーディネータの斡旋・紹介や活動支援を通じて、社会的資産となるような戦略的情報化投資に関するネットワークを積極的に形成

ITコーディネータがその活動を通じて収集してきた情報・知識を蓄積し、相互活用を促進

することなどにより、結果として我が国情報化投資における戦略性の向上及びそれを通じた我が国産業競争力の向上に結びつく運動の展開が求められる。

いわば、ITコーディネータは、ITベンダー、ITユーザーなど様々な立場の者がバラバラに有している戦略的情報化投資の実現に有効な知見若しくは暗黙知的な経験・ノウハウを自らその運び手となって結びつけ、相互活用を促進することによって、広く日本全体の情報化投資を活性化させる役割を担っているともいえる。そのための舞台の整備が、このITコーディネータ協会の仕事となる。このように、ITコーディネータ制度には、単なる人材育成・認定制度を越えて、戦略的情報化投資を我が国に広く普及させるための全業界的な運動の担い手となることが期待されている。

### 1.3 本報告の目的

ITSSP事務局では、これまで、産構審中間報告で提言されたITコーディネータを具体的な提案に結びつけるため、これまでの民間の知見を集約してきたITSSP活動で得られた成果も踏まえながら検討を行ってきた。本報

告では、中間報告で出された方向性に対する様々なコメントを踏まえ、昨年9月以来行われてきた

基本的なカリキュラムの内容及び IT コーディネータ育成ツールに関する詳細な検討の成果

を報告するとともに、あわせて深められた

認定制度及び認定主体の具体的内容

IT コーディネータが提供するサービス

IT コーディネータを巡る市場の状況

について提案を行っている。

IT コーディネータが果たすべき役割は、情報技術の利用に不慣れな経営者層と情報技術の専門用語に陥りがちな情報技術者とを橋渡しして、経営に効果のある情報システムを短期間に、適切な価格で作り上げることである。それがひいては、産構審中間報告で述べられている日本の中堅・中小企業の戦略的情報化武装を人的側面から支えることになり、日本の国際競争力の向上に繋がることとなる。また、日本のIT関連技術者が国際的にも評価される起爆剤になり得ることも期待したい。このため、IT コーディネータには経営、情報技術およびマネジメントの実務経験にもとづいた知識・能力が求められている。こうした知識・能力を一朝一夕に備えることは難しいが、IT コーディネータになった後も自己研鑽を惜しみなく続け、実務経験で知り得た知識・知恵を IT コーディネータ間で共有し合い、相互に切磋琢磨する関係を持ちつづけることが必要である。これらの意味で、IT コーディネータが集う場所を創出する機関、IT コーディネータ協会が果たすべき役割は大きい。

ITSSP 事務局としては、本報告を持って、2000 年度末に IT コーディネータ補第一号を誕生させることを目標とした協会設立に向け、IT コーディネータ制度の趣旨及び活動内容について賛同する経営者、個人、団体等に対して早急に協会設立等本制度立上げのための具体的な活動に対する参画を呼びかける次第である。

## 2 . IT コーディネータの人材像と サービス概要

### 2 . 1 IT コーディネータの人材像

---

#### 2.1.1 IT コーディネータの人材像

産構審中間報告では、「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、情報システム開発及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資源及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。

### 2 . 2 IT コーディネータのサービス概要

---

#### 2.2.1 IT コーディネータのサービスの基本的考え方

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。

このような活動を行うITコーディネータは次のような視点にもとづいて業務を遂行することが望まれる。

- ・ユーザ側に立ち、経営者の視点で、ユーザの情報リテラシー（コンピュータを操作し、ビジネスに情報を活かす能力）に合った情報化投資のアドバイスをする。



経営者に対して情報技術を使うことによって何ができて、何ができないか、業務運営に対してどう影響を与えるかを説明し、理解を得ることで、無駄の少ない効果のある情報化投資に結びつける。

- ・ 短期間に適切な価格で、高品質な情報化投資を実現する。

めまぐるしく変わる経営環境・技術革新に素早く対応するために、ITプロダクトを有効に利用し、短期間に適切な価格で高品質な情報システムの構築を支援する。

- ・ 経営目標に寄与する情報化を一貫してサポートする。

経営戦略に合った情報化戦略を企画し、それに基づく情報システム構築のマネジメントの支援を行い、構築した情報システムでの効果を最大限に引出すための改善アドバイス等、情報化の一貫した支援を行う。

### 2.2.2 ITコーディネータのサービスイメージ

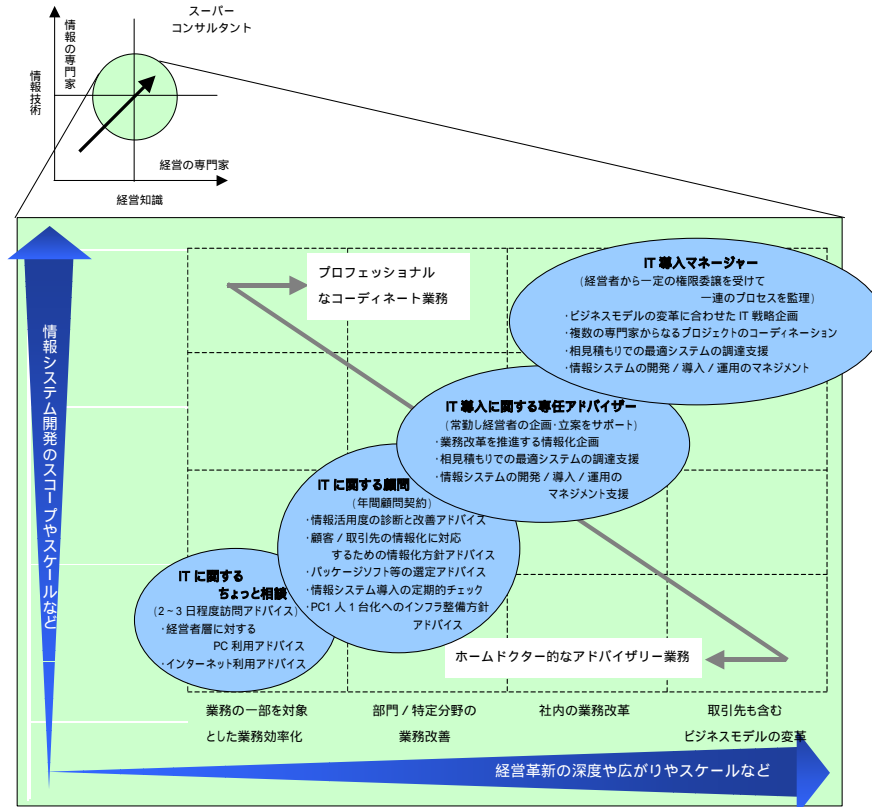
情報化投資の難易度には、情報化に求められる戦略性、情報化投資に求められている効果の範囲、情報システム開発のスケール、企業規模、企業の情報リテラシーへの柔軟な対応、使用する情報技術の安定度等様々な要因が考えられる。ITコーディネータが関与する企業規模は様々であり、また活動する範囲も多様であることから、直面する情報化投資も実に様々な内容と拡がりを持っていることが予想される。ある企業は、下請構造の枠内にいる小規模な企業なりに新しいビジネスエリアを見出して、そこに情報システムを含む相当の経営資源を投入して明日への生残りを図ろうとするであろう。また、ある企業は、業界内中堅企業として業界内に新たに競争力のあるビジネスモデルを生み出すために情報技術を活用しようとするであろう。しかし、実際にITコーディネータがこのような企業の情報化を支援する場合には、情報化投資の戦略性、一貫性という面では、大手企業の行うそれに匹敵する経営と情報技術の両面に係る高い能力が求められる。

ITコーディネータが現実に行うサービスという面で見ると、ITのホームドクター的役割を果たす場合から、経営、情報技術及びマネジメントについての熟練者としてプロジェクトの実行、監理を担う場合まで考えられるため、そのサービスを的確に分類することは難しいが、一例として縦軸に対象となる情報化投資に求められている効果の範囲のレベルを

- ・ PCやインターネットの導入による小部門の業務の効率化
- ・ パッケージソフト等による部門/特定分野の業務改善
- ・ ITを活用した全社的な社内業務改革

・取引先をも巻込んだ全社的な IT の戦略活用  
 の4段階に分け、また、横軸に情報システム開発のスケールを想定してイメージすると次図のようになる。

図表：ITコーディネータの主要サービスイメージ



上図のサービスイメージ例を次に説明する。

「ITに関するちょっと相談」はITコーディネータの本来のサービスではない。プレサービスの位置付けである。これにより、信頼を得て、「ITに関する顧問」に発展していく。

「ITに関する顧問」は、情報化投資の各局面の要所毎に、経営者に適切なアドバイスをする、ITに関するホームドクター的姿である。

「IT導入に関する専任アドバイザー」は、常勤して情報化企画を中心に支援すると同時に、情報化投資の一連のプロセスを監理する姿である。

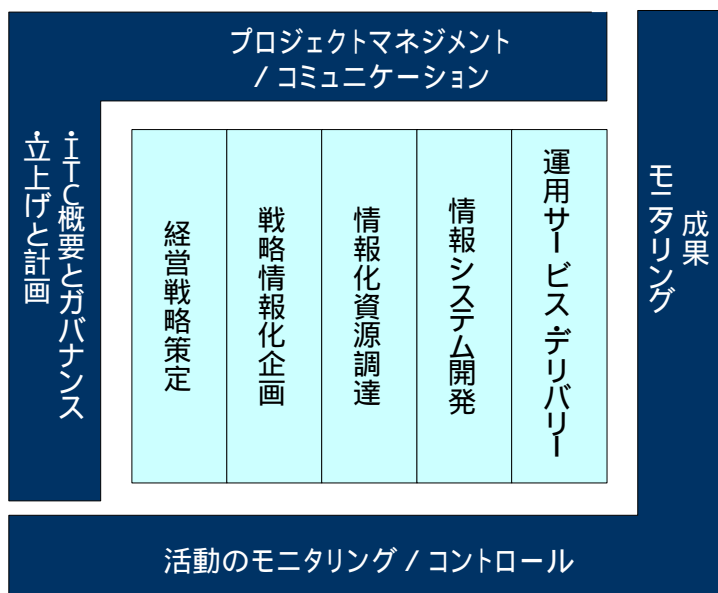
「IT導入マネージャー」は、経営者から一定の権限の委譲を受けて、経営戦略策定から情報化企画・調達の局面ではITコーディネータがプロジェクトマネージャーとなって進め、情報システムの開発・運用にいたるまでのプロセスは監理を中心に行う姿である。

### 2.2.3 ITコーディネータによる各フェーズ毎のサービス

情報化投資の活動局面（以下単に「フェーズ」という）を下記に定義する。

- ・ 経営戦略策定フェーズ  
企業の経営状態および経営環境を分析し、コンセンサスを得た経営目標を策定するフェーズ
- ・ 戦略情報化企画フェーズ  
策定された経営戦略にもとづき、それを情報化面で実現する企画を行うフェーズ
- ・ 情報化資源調達フェーズ  
情報化企画にもとづいて提案依頼書（RFP：Request For Proposal）を作成し、新しい情報システムに必要な機材、ITプロダクト、開発及び導入の人的パワー等を調達するフェーズ
- ・ 情報システム開発 / 試験 / 導入フェーズ  
情報システムの開発、試験、業務運営組織への導入を行うフェーズ
- ・ 運用サービス・デリバリーフェーズ  
情報システムの運用を含めた業務運営のフェーズ

図表：ITコーディネータの活動フェーズ



フェーズを以上のように定義した場合、ITコーディネータのサービス概要は以下のとおりとなる。

#### 経営戦略策定フェーズ

- ・業績を向上させるために、経営戦略に関する知識を活用し、何を戦略的に情報化すべきかをアドバイスする。
- ・経営者の勘を裏打ちするよう、企業の強みを生かした生残りのためのビジネスモデルをシステムティックなアプローチで世界のベストプラクティスを参照しながら短期間に経営者と共に作成する。

(成果物例：経営戦略企画書)

#### 戦略情報化企画フェーズ

- ・競争力を強化するために、企業能力に応じた情報化戦略とその実行計画を経営者が理解できる表現で作成する。
- ・情報化計画の策定にあたっては、経営戦略に沿って重点投資する部分とそうでない部分、情報技術の利用方法の良し悪しを浮かび上がらせ、スリムな情報システムを提案する。
- ・同時に、経営者の視点に立って、組織の役割の見直しを行い、スリムな組織とそれに応じた情報システムを総合的な視点に立って立案し、経営資源の最適配置ができるようアドバイスする。

(成果物例：経営改革企画書、戦略情報化企画書)

#### 情報化資源調達フェーズ

- ・外部 CIO の立場で、戦略の実現に向けて制約条件の元で最大の投資効果が期待される方法（ハード・ソフト等のプロダクト、情報システムの構築業者、アウトソーシング先等）の選択評価を行い、最適なソリューションを適正な価格で適正な時期に獲得することを支援する。
- ・経営環境の変化に迅速に対応するため、プロダクトをカスタマイズすることなく使用する等の迅速なシステム導入と、期待効果を即座に実現できる情報システムの導入を支援する。

(成果物例：経営改革企画書[アクションプラン]、情報提供依頼書 [RFI : Request For Information] 提案依頼書 [RFP: Request For Proposal]、情報化実行計画書)

#### 情報システム開発 / 試験 / 導入フェーズ

- ・外部 CIO の立場で、導入する情報システムが経営戦略と情報化

目標にギャップが生じないようにチェックすると同時に情報化実行計画書で決めた品質・納期・コストで導入できるように定期的に監理する。

(成果物例：情報化・経営改革モニタリング報告書)

#### 運用サービス・デリバリーフェーズ

- ・情報の運用サービスが業務運営の阻害要因にならないよう、運用サポート体制構築の支援を行うとともに、これをフォローする。
- ・目標とした情報活用のサービスレベルが達成され、企業の競争力が確実に強化されているかを定期的にチェックし、問題点・改善点があれば適宜報告する。問題点・改善すべき点が無ければ、次のレベルに上げる提案を行う。

(成果物例：情報化・経営改革モニタリング報告書)

## 3 . IT コーディネータ認定制度の概要

### 3 . 1 IT コーディネータ認定制度を巡る視点

---

IT コーディネータが前節で想定しているようなサービスを市場で展開するためには、いくつかの重要な視点がある。

#### 意識改革を促せるだけのコミュニケーション能力

多くの中堅・中小企業においては、未だに「経営者自身が経営戦略を踏まえて戦略的な情報化投資プロジェクトを立案することが重要である」という認識が希薄であるため、IT コーディネータには経営者自身の意識改革を促せるだけの資質を持っていることが要求される。この問題は実績認定の議論へとつながる。

#### 広範な人材の巻き込みと質の維持

ITベンダーやITユーザーなど広範な立場の人材を巻き込みながら一定量のITコーディネータを社会に供給するため、様々な立場の人材が目指しやすいような認定制度とする必要がある。他方で、そうした人材像の広がりがITコーディネータのサービスのばらつき大きくしないよう、サービスの質を維持することも必要である。こうした問題は、知識研修及びケース研修等の在り方の議論へとつながる。

#### ネットワークを持ったITコーディネータの展開

ITコーディネータが経営戦略企画責任者に対して既存のビジネスの枠内にとどまらない提案を行っていくためには、ITコーディネータ自身がITコーディネータ同士やその他の経営支援の専門家などとのネットワークを活用しながらサービスを展開してゆく必要がある。この問題は、次章の活用促進策の議論につながる。

#### 有償事業への展開

最終的にITコーディネータのサービスが優れた人材からなる成熟度の高い市場へと育っていくためには、ITコーディネータのサービス自体が有償の市場として自立していくことが必要である。この問題も、次章の活用促進策の議論へとつながる。

ITコーディネータは、こうした諸点を踏まえながら、「間口を広く、かつ、時代の変化に対応して継続的に研鑽を積み、ユーザや関係者から信頼されるような」認定制度としていくことが必要となる。本節では、このような認定制度の設計の背景にある市場環境を明らかにしながら、認定制度

の概要について述べる。

## 3.2 ITコーディネータ輩出源として

### 期待される市場

---

制度設計を進めるに当たっては、具体的に IT コーディネータ輩出源となることが見込まれる市場をある程度想定することが必要である。ITSSP 事務局では、現在当該市場を以下のセグメントであると想定し、当面年間 1,000 名程度の IT コーディネータの育成を目指してゆきたいと考えている。

#### プロフェッショナルとして独立している IT コンサルタント

全国で地道ではあるものの、既に IT コーディネータの基本思想を当然のものとして、実践的なコーディネータ活動を展開しているプロフェッショナルが存在する。こうした人材を発掘し、IT コーディネータとしての活躍の場と機会を提供できれば、こうした人材の蓄積された知識や経験が更に有効に活用されることとなる。

こうした人材は、今後大企業・中堅企業には、大規模な IT 投資を行う場合の一級建築士のような役割を担い、CIO や社外役員となって活躍する機会が増えるものと思われる。

また、中堅・中小企業では、IT 投資を行う場合などの必要な時に、経営者の立場に立ち、一時的に経営者を支援する役割を担うことになる。

さらに、ベンチャー企業等の立上時には、成功報酬型のパートナーとして契約し、IT 戦略担当として活躍することになるケースも今後は想定されよう。

しかしながら、平成 12 年 4 月 1 日現在の中小企業診断士(全部門)の有資格者 16,267 名のうち、独立系コンサルタントは 13%にしかすぎず、企業勤務者 37.2%、金融機関 21.1%、公務員 8.9%となっており、我が国では独立したプロフェッショナルの IT コーディネータが育ちにくい環境になっていることは否めない。したがって、中立的な立場でプロフェッショナル・サービスを提供できる経済環境の整備を同時に進めなければならない。

#### ユーザ企業内の人材

IT コーディネータを最も必要としているのは、ユーザ企業である。しか

し、情報システム部門がユーザ企業の中であまりに専門化しすぎたことや、ユーザ企業単独で IT コーディネータ制度が目指す経営と情報とのコーディネートができる人材育成を行う教育プログラムを開発・運用することが困難であったために、十分に人材育成が行なわれてこなかった。したがって、IT コーディネータ制度が期待しているのは、ユーザ企業から IT コーディネータが生み出されることである。

特に、将来の IT の分かる経営人材育成に IT コーディネータ制度を活用することを期待したい。また、ユーザ企業では、社内のユーザ部門の IT への関心が薄いことが大きな問題となっている。ビジネスモデルへの関心を高めるなどの社内意識改革を行いたいユーザ企業にとっては、IT コーディネータ制度を通じて社内コーディネータを数多く育成することにより、社内の意識改革を行い業務改革が推進されることが期待できよう。

ユーザ企業の中では、特に IT 投資の大きな担い手であると同時に、顧客の経営支援を行うことが社会的な使命である金融機関が、従来も経営指導関連資格や情報関連資格の大きな輩出源となってきた。IT と経営とのコーディネータを目指す本制度においては、従来以上に積極的に IT コーディネータ制度を活用した人材の育成を期待している。

さらに、大企業・中堅企業の情報システムを構築し、CIO を経験してきた人材が定年を迎えている。これらの方々に新しいベストプラクティスとしての管理技法を再教育し、我が国の大企業・中堅企業の情報インフラを構築してきたノウハウと相俟って、これを中堅・中小企業にトランスファーする制度的な枠組みを用意することは、我が国の人的資源の有効的な活用を図る上で極めて有益である。IT コーディネータ制度は、こうした社会的な要請にも応える意味からも、ユーザ企業のOBも IT コーディネータの輩出源として想定している。

### ベンダー企業の人材

IT コーディネータ制度は、基本的には IT 知識を持つ人材が経営知識を深め、ユーザの立場から IT 活用を考えることができる能力を高めることを目的としている。そのため、当面 IT コーディネータの輩出源としての最も大きなセグメントはベンダー企業の人材となると思われる。

ちなみに、我が国の代表的な情報関連資格である情報処理技術者試験のうち、高度情報処理技術者試験（システムアナリスト、システム監査技術者、プロジェクトマネージャー、上級システムアドミニストレータ）の平成 11 年度の実績をみると、受験者 16,732 名のうち 12,456 名（74.4%）合格者 1,244 名のうち 818 名（65.7%）がベンダー企業となっている。

平成 11 年度末で、高度情報処理技術者の資格保有者は 8,770 名となって



いるが、情報処理技術者試験センターの行ったアンケート結果によれば、少なくとも約30%がより高度な資格取得を目指しており、このセグメントが大きな輩出源となろう。

こうした人材が、ITコーディネータ資格を取得し、必ずしも自社製品にとらわれない広い視野から積極的にIT活用市場そのものの拡大を進めてゆくIT市場デベロッパーとして活用していただくことを期待している。

#### **公認会計士、税理士、中小企業診断士等の専門職**

ITコーディネータ制度の創設目的の一つである中堅・中小企業の経営の向上を行ってゆくには、中堅・中小企業に最も密着して経営指導を行っている公認会計士や税理士、中小企業診断士等経営サポートの専門職におけるIT知識の向上が欠かせないと考えている。

そのため、ITコーディネータ協会は、こうした専門職の協会と積極的に連携して、IT人材の育成を進めてゆきたいと考えている。

#### **企業経営者団体などの団体や経営者**

日本商工会議所、日本青年会議所などの中堅・中小企業経営者の団体では、経営指導員を設け、中堅・中小企業の経営指導を行っている。こうした中堅・中小企業経営者団体との連携を図ることによって、経営指導員はもちろん中堅・中小企業経営者のITコーディネータ資格取得層の拡大と人材育成を積極的に行ってゆきたい。

#### **地方自治体等の公共機関**

中堅・中小企業を考える上において、地方自治体等公共機関の経営指導の役割は大きい。したがって、現在の指導者および今後の指導者育成においてITコーディネータの研修プログラムを積極的に取り入れていただくことを期待している。

#### **学生**

ITコーディネータ制度が魅力的な資格であるためには、若い世代が支持する制度であることが必要である。

ITコーディネータ制度は、単なる知識ではなく、実践・実績を重視する資格設計がなされている点が、従来の資格と異なる点であり、実践経験がなく知識から入ってこざるを得ない学生には、厳しい資格である。

しかし、資格取得のためのコースには実践的なケース研修が用意されており、早い段階から実践的なトレーニングが行なわれ、実績を積むことが可能な制度になっている。

IT業界は、技術革新が激しく、実践経験もある若い人材が台頭することが期待されており、学生が挑戦できる環境の整備を進めてゆきたいと考えている。

### 3.3 ITコーディネータ認定制度

---

#### 3.3.1 ITコーディネータ認定制度の基本設計

以上に見てきたように、ITコーディネータの輩出源として期待される市場は実に多様である。

本報告では、こうした幅広い人材に対するITコーディネータ育成プロセスを、

主として情報化投資の各フェーズで必要となる知識とその活用能力について修得するための専門知識研修とケース研修の二つからなる「ITコーディネータ補」育成プロセス

主としてプロジェクトマネジメント能力及びコミュニケーション能力を実地で修得するための実績認定と継続研修による「ITコーディネータ」育成プロセス

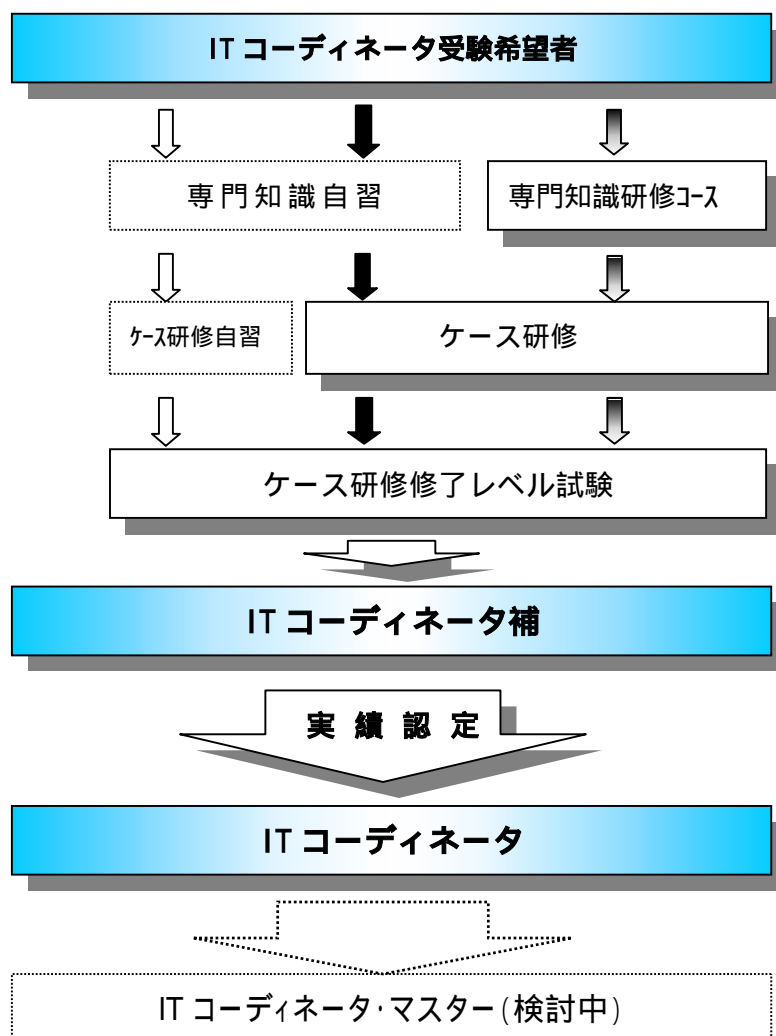
の大きく二つに分けるという考え方をとっている。特に、本認定制度をより実践的な資格とすることを目指すという観点から、

- ・経営者に対し意識改革を促しながらITを競争力向上のために実践的に活用できるような者の育成を目指すために実績認定を、さらに
- ・革新的なスピードで変化するIT関連知識の吸収に意欲的に取り組んでもらうという点から継続認定を

それぞれとりいれていることを大きな特徴としている。

こうした全体の流れを次頁に図示すると同時に、本節では、このような認定制度を提案するに至った考え方とその内容について整理をしたい。

図表：ITコーディネータ認定までのフロー図



### 3.3.2 ITコーディネータ補のケース研修とケース研修修了レベル認定試験（ITコーディネータ補の認定まで）

ITコーディネータ・サービスには、最終的には、ありとあらゆる情報化投資に応えられるだけの広く深い専門知識とこれを使いこなす能力及び実績が必要とされるが、他方で、実際に中堅・中小企業経営者の戦略的情報化投資の需要に応じていくため、様々な立場の者を巻き込みつつある程度の量のITコーディネータを市場に供給することも必要である。したがって、認定制度の設計に当たっては、サービスの質の保証と様々なバックグラウンドを持ったITコーディネータを量的に育成するという相反する要請を満たす必要がある。

こうした要請に対する一つの答えとして、本報告では、後述する実績認

定の対象となる IT コーディネータ補の育成カリキュラムを専門知識研修とケース研修に分けることを提案している。これは、

最初の段階から広く深い知識を完璧に求めると、IT コーディネータを目指そうという意欲を持った人材の掘り起こしが難しくなる

激しく変化を続ける市場や技術に関する知識をフォローするため、継続研修は必ず必要となる

学習形態には極力自由度を持たせないと、長時間拘束するカリキュラムを義務づけた場合、物理的に資格取得が難しくなる者が増えるおそれがある

多様なバックグラウンドの人材を巻き込もうとしているため、必要となる専門知識学習の内容がその人の得意分野によって異なることとなる

などの点から、長期間にわたって全ての人に一律に専門知識研修体系を強制することは現実的ではないと考えるためである。このため、専門知識研修については自習を基本として学習形態や学習する内容の選択に極力自由度を持たせ、様々な分野の専門家がこの資格を目指せる設計としている。

このため、修得すべき専門知識を網羅的にカバーした必須となる専門知識研修を創設することをせず、研修機関の側において、全体の知識研修カリキュラムの中でも、特にニーズの高い部分について研修事業が展開されることを強く期待している。また、このような事業を後押しするためにも、厳密な質の管理を必要とするケース研修教材を除き、知識研修用のカリキュラムは全面的に公開し、各教育・研修機関のニーズにあった形での研修事業の展開を支援する予定である。

また同時に、次のケース研修へのステップとして、専門知識に関する自己診断テストを設けることとしている。これは、

ケース研修を有効にこなすため必要最低限の知識レベルの確認を行うと同時に、

既に保有している公認会計士、税理士、情報処理技術者、中小企業診断士などの資格に応じた自己診断テスト省略基準を設け、それぞれの者に対するケース研修受講インセンティブとすること

を目指しているためである。

他方、ITコーディネータが共通に有する知識やノウハウについて、最低限の質の保証を図ることも必要である。したがって、ケース研修修了レベルの知識及びその活用ノウハウを問う共通試験を設け、その合格を IT コーディネータ補の資格要件とすることとしている。

このケース研修では、具体的な情報化投資事例に即して専門知識の活用方法を修得するべく、ITコーディネータが遵守すべきプロセス・IT活用の方法論・知識の活用方法等に基づき分析・開発されたケーススタディ（実践の疑似体験）教材を活用し、これを少人数のグループで徹底的に研修することを想定している。

ケース研修教材及びケース研修修了レベル確認試験については、資格認定に当たって不公平や質のばらつきが出ないようにITコーディネータ協会がこれを厳しく管理することを想定している。現実には多くの者がケース研修を受けることとなるものと予想されるが、既に十分な実績がありその必要がないと思われるものについては、ケース研修修了レベルを確認する試験のみを受験することによってITコーディネータ補となる道も開かれる予定である。

なお、ITコーディネータになった者が、自分が不得意とする分野の知識については、継続研修の受講を義務化することやその内容を工夫することにより、知識をフォローすることができる制度とする予定である。また、「ITコーディネータ中間報告」においては、受験希望者をITコーディネータ研修生として登録管理することを提案していたが、その後の検討の結果、このような登録管理作業は行わない予定としている。

### 3.3.3 経営者の意識改革とITコーディネータの実績審査

ITSSPでは、経営者自身の情報化投資に対する問題意識を高め情報化投資に必要な知識や事例の啓蒙を活動の重要な柱として展開してきた。しかし、「戦略的情報化投資を進める前提としてまず経営者自身が経営課題を認識し、自らが経営戦略を立案することが重要である」という認識を明確に経営戦略企画責任者に持ってもらうことは、一朝一夕に進むわけではない。ITコーディネータは、こうした経営者の意識改革を促し、また、

ITコーディネータ自らの専門知識偏重に陥らず、

経営者の経営感覚を柔軟かつ敏感にとらえながら、

「ユーザ若しくは経営者の立場に立ったIT活用・構築」という意識を絶えず持ち続ける

必要がある。また、システム調達・開発・運用にまで進んだ場合においては、

それを遂行するベンダー企業に、経営戦略企画責任者の意向をきちんと伝え、また時にはベンダー企業の意見を聞きながら、プロジェクトの進行監理を行う

ことが必要である。これらの条件を満たすためには、単にITや経営に関する知識や手法をマスターしているだけでなく、各企業の成熟度を理解

した上で、卓越したコミュニケーション能力とプロジェクトマネジメント能力を備えていなければならない。これらを修得するためには、知識修得やケース研修を通じた訓練はもとより、実際に異なる立場や性格の経営戦略企画責任者と相対峙し、様々な課題に取り組むためのノウハウを取得する必要がある。

この面での IT コーディネータへの信頼度は、制度全体の信頼性にも大きく影響し、ひいては全業界的な活動としての IT コーディネータ協会活動を根付かせるための絶対必要条件となることが予想される。

このため、本報告では、中間報告と同じく、まずはペーパー試験に合格しても「IT コーディネータ“補”」資格しか得られないこととし、

IT コーディネータのプロセスに沿ったサービス提供を精力的に行っているかどうか、

実際のコミュニケーション作りに成功しているかどうか

を

- ・IT コーディネータ補本人による情報化投資プロジェクトの内容に関する申告と
- ・ユーザ企業の経営戦略企画責任者からの顧客満足度評価

の両面から審査することによって IT コーディネータへの昇格を認める制度とすることを提案している。

ここで IT コーディネータとユーザ企業の両者の評価を得ることとしているのは、

情報化投資プロジェクトの難易度に関しては、IT ユーザーと IT ベンダー間の立場の違いによって異なる評価があり得ること

情報化投資プロジェクトの詳細な内容についてユーザ企業側に記述させるのがなかなか難しいこと

が懸念されるためである。

また、IT コーディネータになった者が、自分が不得意とする分野の知識及び革新的に変化を続ける IT 関連の知識について意欲的に吸収してもらうため、継続研修を受講することを義務化する予定である。こうした継続研修は、多忙な IT コーディネータに配慮し、インターネット等を通じた遠隔教育でなされることが望ましい。

このように準備された実績認定及び継続研修に対して、全くサービスの実績を積み上げず継続研修も受けようとしなない者に対しては、その潜在的な能力の如何に関わらず IT コーディネータには昇格させないこととし、また、一度昇格させた者であっても

何年も全くサービスを行わない者

継続研修を受けようとししない者

倫理規定違反をするなどユーザの信頼を著しく裏切る行為を行った者に対しては、過去の実績や所属する組織の活動の如何を問わず、資格剥奪や降格を行うことをあわせて検討している。

こうした実績認定の在り方及び昇格へのインセンティブは、実際に経営者への意識改革を促しながら情報化投資を実施する能力に関する最も信頼度の高い認定となると同時に、ITコーディネータ同士がよりユーザの立場に立ったサービスの展開を行うことに対するインセンティブにもつながるものと期待される。もちろん、こうした実績認定の実行管理が、ITコーディネータ協会自身の最も重要な作業となることは言うまでもない。

なお、現在検討中であるが、既にITコーディネータを取得した者に対して、ITベンダーやITユーザーといった立場に関わらずより中立性かつ信頼性において秀でていることを証するため、オープンベースでの調達等により実績を上げることによって認められるITコーディネータ・マスターという一段成熟度の高い資格を創設することも議論されている。

ここでいう「オープンベースでの調達等の実績」とは、経営戦略企画責任者と相談した結果も踏まえて作成された提案依頼書（RFP：Request For Proposal）に対して随意契約ではなく公開ベースで応札を募り、最も適切な提案を行ったと考えられるシステム開発業者等を選定し、最終的には適切なシステム開発・運用の監理に成功することをいう。こうした資格の創設を新たに検討する理由としては、

ITベンダー出身のコーディネータに対して特定メーカーの色に偏ることのないサービスの提供を求めると、より成熟度の高いITコーディネータサービスに向けた研鑽へのインセンティブとする

ITコーディネータとなった者に対しても積極的により高度な情報化投資の企画・監理を行うことへのインセンティブを持たせ、またそうした事例管理を行う協会の知的資産につなげる

ITコーディネータとしての実績を積み上げた者に対する政府調達・実行監理関与への資格化等を将来的に提言するための準備とするなどが上げられている。

こうした工夫を通じて、ITコーディネータの認定制度全体としては、経営者自身の意識改革を促せるだけの資質をITコーディネータが持っていること

一定量の IT コーディネータが社会に供給するという要請と、一定のサービスの質を維持するという要請の両立を図れること  
という要請を満たす、「間口を広く、かつ、時代の変化に対応して継続的に研鑽を積み、ユーザや関係者から信頼されるような」制度設計であることを目指している。



## 4 . IT コーディネータ活用促進策の概要

### 4 . 1 IT コーディネータの活用促進を巡る視点

---

本章においては、IT コーディネータに対する潜在的なニーズを有している市場を明らかにしながら、

様々な IT コーディネータがもつ個別の強みを活かせるような IT コーディネータ活用ネットワークの育成を図ること

IT コーディネータ・サービスが有償のサービスとなって広く市場に定着していくこと

など IT コーディネータのサービスを広く市場に根付かせるための制度設計に際しての考え方を明らかにし、そうした動きを促進させるために有効と考えられる制度に関し提案を行う。

### 4 . 2 IT コーディネータを必要としている

#### マーケット

---

#### 4.2.1 IT ユーザー企業のニーズ

IT ユーザー企業では、人材や体制が比較的充実している大企業・中堅企業と、IT の専任者や部門がなく自力での IT 推進が難しい中堅・中小企業とでは、そのニーズに大きな差がある。そのため、大企業・中堅企業と中堅・中小企業に分けてニーズを検討する必要がある。

また、IT のユーザである官公庁、地方公共団体等も、今後 IT コーディネータの資格要件である知識や経験を必要とするマーケットである。

#### 大企業・中堅企業のニーズ

情報システムに関して専任者や専門組織が存在する大企業・中堅企業が現在最も強い関心を持っているのは、経営提案能力やコンサルティング能力の高い IT と経営が理解できる将来の CIO 候補となる内部人材の育成である。

また、情報システム部門においては、単にシステム構築の専門家としてだけでなく、企業内の顧客であるユーザ部門とビジネスモデルの再構築などに関してコミュニケーションが図れ、ユーザの立場に立ってシステム構

築ができる人材の育成が叫ばれている。

こうした人材の育成を行うには、高度な人材育成プログラムの開発やインストラクターの育成が不可欠であるが、これを各ユーザ企業で整備することは難しい。これが、我が国のCIO育成や内部人材育成の一つの阻害要因となっている。これを、企業毎に行うことは、各企業の経済的な負担が大き過ぎるだけでなく、社会的にみても効率的とは言えない。従って、我が国の情報化を促すためには、我が国の共通基盤として前述したユーザ企業ニーズに対応した人材育成プログラムの開発やインストラクターの育成を専門に行う機関が求められている。

また、多くの企業で人事評価制度を成果主義に移行する動きがある。これも一因となり、社員の資格取得に対するニーズが急速に高まっている。特に、情報関連資格に対する取得ニーズは高く、こうした傾向は今後ますます強まってゆくものと思われる。こうした労働環境の変換のもとで、当初からビジネスモデルの改革を視野に入れた国際的に通用する新しい資格の創設が、社員からも求められている。

#### 中堅・中小企業のニーズ

中堅・中小企業では、自社内の情報システム人材の不足が、情報化推進の大きな足かせになっている。欧米では、既にCIOが専門職化し、企業間を移動することなどによって中堅・中小企業の情報化推進に貢献しているが、こうした人材を内部に抱えることは、我が国の中堅・中小企業には経済的な負担が大きい。一方、我が国では情報システム企画・構築に向けて提言ができるようなコンサルタントは、こうした中堅・中小企業の市場に本格的に入っていないのが現状である。アンケート調査をみても多くの中堅・中小企業の経営者がIT投資に関する相談相手がいないと回答しているように、「必要な時に、中堅・中小企業経営者の立場でアドバイスできる人材を、適切な費用」で提供できる社会的な仕組みの創設が強く望まれている。

また、今後の我が国の産業構造転換の先導役となるべき中小ベンチャー企業の育成・支援も大きな課題である。ITコーディネータの資格取得者が、資格取得者間あるいは経営者、地域とのネットワークを構築し、そのネットワークを活かしてベンチャー企業を育成・支援してゆけるような新しいタイプの資格運用も、今後のニーズとして視野に入れておく必要がある。

#### 官公庁、地方公共団体等のニーズ

官公庁、地方公共団体等は、我が国の経済システム、社会システムの構造改革に伴い今までにない大きな情報システムの再構築を余儀なくされ

る経済主体の一つである。

効率的で利便性の高い行政、公共サービスの提供の観点からも、民間企業並みの情報システム構築上での戦略性が要求されてくると思われる。そのため、公共部門では、単に価格だけでなく、中立的な立場で投資内容を評価し、情報化企画、調達、運用管理までを一貫してモニターできる人材の必要性が飛躍的に高まってくると思われる。

#### 4.2.2 ベンダー企業のニーズ

様々なベンダー企業に対するアンケート調査をみても、多くのベンダー企業が、ユーザ企業に対して単に情報システム構築を行うだけでなくユーザ企業の経営課題を解決する提案を行うことが不可欠となっていると自覚している。そのため、ベンダー企業では IT と経営を理解しコンサルティングできる人材、あるいは経営戦略から情報戦略および情報システム構築までを一貫してマネージできる内部人材の育成が急務になっている。しかしながら多くのベンダー企業にとって、このような教育プログラムを独自に作り運用していくことは極めて困難である。そのため、従来のような知識中心の資格制度ではなく、より実践的で成果の上がる研修要素の強い資格制度が望まれている。

また、将来的な高齢者の人材活用ニーズもある。IT 業界は成長産業であることから業界の平均年齢は、相対的に低い。しかし、これが永続するはずもなく、将来的な高齢者の活用を視野に入れた経営を行う時期が来ている。こうした人材が、それまでの経験と知識を生かし、地域の中堅・中小企業を支援する人材として活躍できる場と制度を今から構築してゆくことは、ベンダー業界の長期的な発展と社会への貢献の観点からも必要である。

#### 4.2.3 その他のニーズ

従来から企業の経営指導を行ってきた地方自治体、あるいは業界団体の経営指導部門では、経営指導上において IT 知識が不可欠となってきている。こうした分野では、IT 技術の革新が急速であることもあり、IT と経営が分かる人材の不足が大きな問題となっている。

金融機関やビジネスコンサルタント等においても、従来の定型的な経営指導だけでは他のサービスとの差別化が困難になってきており、新たな顧客開拓のためにも、類似のサービス業者との差別化を図れるサービス・ノウハウ、特に顧客のニーズが強い IT 分野でのノウハウが必要になっている。

公認会計士や税理士など経理・財務関連サービスを提供する専門職の分野においも、自らのサービスの付加価値を高めるだけでなく、本来業務としても IT 投資に関する知識を高める必要がでてきている。つまり、今後の企業の評価は、財務内容だけではなく、システムインフラの評価をも含めて行うことが当然のように行われることが考えられ、これへの対応が必要となっていると同時に、今後のサービス市場としても無視できないものとなっている。

こうした現象は、経理・財務分野に止まらず、今後様々な分野で発生してくることが予測され、従来のようにシステム構築ができる人材ニーズだけではなく、従来のサービスと直結した IT 人材ニーズが高まることものと思われる。

こうした動きに拍車をかけるのが、建設業界の電子入札制度、税務分野での電子申告制度にみられる公的手続きの電子化であろう。今後、この動きはさらに加速することが予測される。

このように、IT コーディネータについては、様々なニーズがあると考えられる。

## 4.3 IT コーディネータの活用促進策

---

### 4.3.1 IT コーディネータを取り囲むネットワークの形成促進

このように IT コーディネータを活用しようと思われる市場は多岐にわたる。IT コーディネータが共通して提供するべき、

経営戦略策定から情報化企画・調達、更には情報システムの開発・運用に至るまでのプロセスを一貫して監理することができる能力、特に情報化投資の企画及び調達については、ユーザの求めに応じて自らがプロジェクトマネージャーの役割を担って実施することのできる能力

については、これらの市場の違いによらず共通に有効となるが、それ以外にも、背景となる業態や実際の製品・サービスの市場の違い、また場合によっては経営戦略企画責任者との相性の問題などの問題があるため、全てに対応できるようなスーパー IT コーディネータのような人材を現実に育成することは難しい。このため、IT コーディネータ同士あるいは他分野の専門家と横のつながりを持ち、互いに不得意な分野を補完し合えるような仕組みを作っていく必要がある。

また、既存のビジネスの枠内にしか相談相手が見いだせないという現在の経営戦略企画責任者の置かれた立場を勘案すると、切実な悩みを互いに打ち明け、お互いに触れあう場を意図的に作り上げることが、ITコーディネータのサービスの幅広い普及を助けるのみならず、ひいてはITコーディネータ制度の成熟を助けるものと考えられる。逆に、こうした横のつながり無しに個々のITコーディネータが単独で行動した場合、ITコーディネータ自身も経営戦略企画責任者と同じ立場に陥り、同じ閉塞状況に追い込まれる恐れもなくはない。ITコーディネータが持つ知識・能力に、ITコーディネータをサポートするネットワークが組み合わさることによって、ITコーディネータ制度活用の意義に大きな相乗効果が生み出されることが期待される。

このため、ITコーディネータ同士及びそのユーザを相互に結びつけるネットワークの育成を図り、現在の閉ざされたIT流通構造をよりオープンにしていくためのマーケット・アクセサビリティに係る環境整備を進めることを提案している。

#### 4.3.2 ITSSP アドバイザ/コーディネータのネットワーク

実際にITコーディネータに関する情報を集積し、斡旋・紹介機能を持ち、結果としてITコーディネータを巡る輪の中心的な役割になる者には、様々なタイプの人材・機関が想定される。

例えば、これまでITSSPでは、様々な情報化投資について悩める経営者のネットワークや、それをサポートするために活躍した実績のあるITSSPコーディネータ・アドバイザのネットワークを築き上げている。こうしたITSSPコーディネータ・アドバイザがITコーディネータを取得することによって引き続きそのネットワークを維持、活性化させることが期待される。

現在、ITSSPの地域活動で企業訪問や経営者交流会の主催などに協力をいただいているITSSPコーディネータは全国で約250名、インターネット上で情報交流広場を運営し、比較的難易度の高い活動をお願いしているITSSPアドバイザは全国で32名おり、こうした方々のご協力により、平成12年度から平成13年度にかけてのITSSP活動が積極的に各地域での情報化投資に関する成熟度の高いネットワークを生み出していくことが期待される。

#### 4.3.3 都道府県における中小企業支援機関

また、各都道府県の経営支援センターや中小企業総合事業団などのように、政策的に専門家に関する情報を集約し、斡旋・紹介又はその支援を行

っているような機関においても、単に、ITコーディネータとそのユーザを結びつけることはもとより、中小企業診断士他様々な専門家とのネットワークを広げるきっかけにもつながることが期待される。

通商産業省中小企業庁においても、かかる観点から、ITコーディネータを情報化投資に関わる専門家として積極的に活用する方針を明らかにしており、こうした施策との相乗効果が生まれることが期待される。

#### 4.3.4 ITコーディネータ自身によるネットワーク活動

ITコーディネータの中にも、自らのネットワークを積極的に開拓する等の観点から、経営者交流会を主催したり、関連するホームページを解説するなど、様々な活動を展開することが想定される。ITコーディネータ協会も、こうした活動を極力支援することが期待される。

なお、ITコーディネータ協会自身は、東京に本部を置くのみの身軽な組織を目指すべきと考えられるが、各地域のITコーディネータが特定非営利活動法人(NPO法人)を作って各地域におけるITSSP活動を行う場合、これを積極的に支援することが期待される。

このようにITコーディネータを活用したネットワークは様々な形で広がることを期待されるが、こうしたネットワークの主催者、編集者を、ITSSPコーディネータや政府機関等その立場に限らずITコーディネータ地域止まり木と仮称し、平成12年度後半のITSSP地域活動においても、極力こうした地域止まり木として機能する人材・機関を積極的に創出するよう事業を展開させていく予定である。

## 4.4 ITコーディネータ・サービス市場

### 活性化のための提言

---

#### 4.4.1 ITコーディネータ制度のアピール

ITコーディネータを目指す者の門戸を広く設け、様々な分野の専門家がこの資格を目指せる設計にしている関係上、ITコーディネータの輩出源は様々なケースが想定される。例えば、税理士・中小企業診断士といった個人経営の有資格者が資格を目指す場合もあろうが、ITベンダー系企業内の人材も多数、ITコーディネータを目指すことが想定される。

ITコーディネータ資格はこうした個人に対して与える資格であり、制度

の設立当初は、ITコーディネータ・サービス単独で対価を得るマーケットにはなりにくく、おそらく既に行っているサービスに付随するサービスや、ボランティアに近い形態のサービスとして普及することが想定される。というのも、ITコーディネータとなる人材のバックグラウンドがまちまちであり、それぞれに適したサービスメニューがありうることに加えて、市場そのものも、ITコーディネータが行うような情報化企画の立案や、システムの調達・開発・運用に対する監理といったサービスに対価を支払う慣行ができあがるまでには成熟していないのが現状だからである。

しかし、将来的には、係るITコーディネータのサービスの有効性、すなわち、情報化投資に当たっては、その前段での経営課題の明確化とこれを解決するための情報化企画の立案をしっかりと行うことで、ユーザにとってはより高い効果と満足の得られる投資結果が、ベンダー企業にとっては、ユーザ側の頻繁な仕様変更といった事態の回避が実現できることが、ユーザ企業に理解されることにより、サービスへの対価支払いという慣行が定着していくことが期待される。

このため、ITコーディネータ制度の設立に当たり、ITコーディネータサービスを中堅・中小企業の経営戦略企画責任者の方々に御理解いただき、利用促進のインセンティブが働くように、例えば、通商産業省中小企業庁では以下のような政策資源の投入を検討している。

#### 4.4.2 ITコーディネータを活用して行う

##### 中堅・中小企業向けセミナー・研修等への補助

通商産業省中小企業庁では、中小企業のIT革命に対応に関する予算の中で、都道府県等中小企業支援センターが行うセミナー・研修・講習会・交流会について行う必要経費の補助について、大幅な拡充を打ち出しているが、こうした事業の実施に当たりITコーディネータの活用を進めることをうたっている。

これにより、ITコーディネータは、自らの信頼性と能力をアピールすることができると同時に、互いにネットワークを広げるためのきっかけをつかむことができる。

#### 4.4.3 専門家派遣制度へのITコーディネータの活用

通商産業省中小企業庁は、ITコーディネータを外郭団体である中小企業総合事業団のIT推進アドバイザー事業や都道府県等中小企業支援センターが行う専門家派遣事業の登録専門家として活用することを検討している。仮に平成13年度から本制度が適用されることとなると、希望するITコー

ディネータはすべてこれらの機関の専門家として登録されることとなり、中小企業者からの求めに応じて事業団又は中小企業支援センターからこれらの機関による費用で派遣されるという形態をとることができる。この場合、派遣を受ける中小企業者からは、受益者負担（1/3）を徴収することとなっているため、事実上、ITコーディネータのサービス費用について上限を3分の2とする補助制度であると考えても良い。

このような専門家派遣制度の活用は、企画・調達の実施や開発・運用までの一貫的な監理を行うITコーディネータ・サービスを有償で受ける大きなインセンティブとなることが期待される。

#### 4.4.4 金融機関の融資制度

企業が情報化投資を行うメリットは、本来、これにより新たなキャッシュフロー（Cash Flow）が生じることである。これはビジネスプロセスを変革する過程でITを活用する場合もあろうし、ITによってビジネスモデルを変革する場合もあろう。このいずれをも伴わないIT導入は、失敗する可能性が高く、現に過去にこうした情報化投資が往々にして行われてきた結果、情報化投資に対する非効率感・不透明感が特に中堅・中小企業経営者を中心に蔓延しているのが現況である。

これは、金融機関にも責任の一端があるように思える。つまり情報化投資を他の設備投資と同様の尺度で判断し、最終的には情報化投資の効果よりも、担保能力等を重視した貸付判断を行ってきた結果でもある。

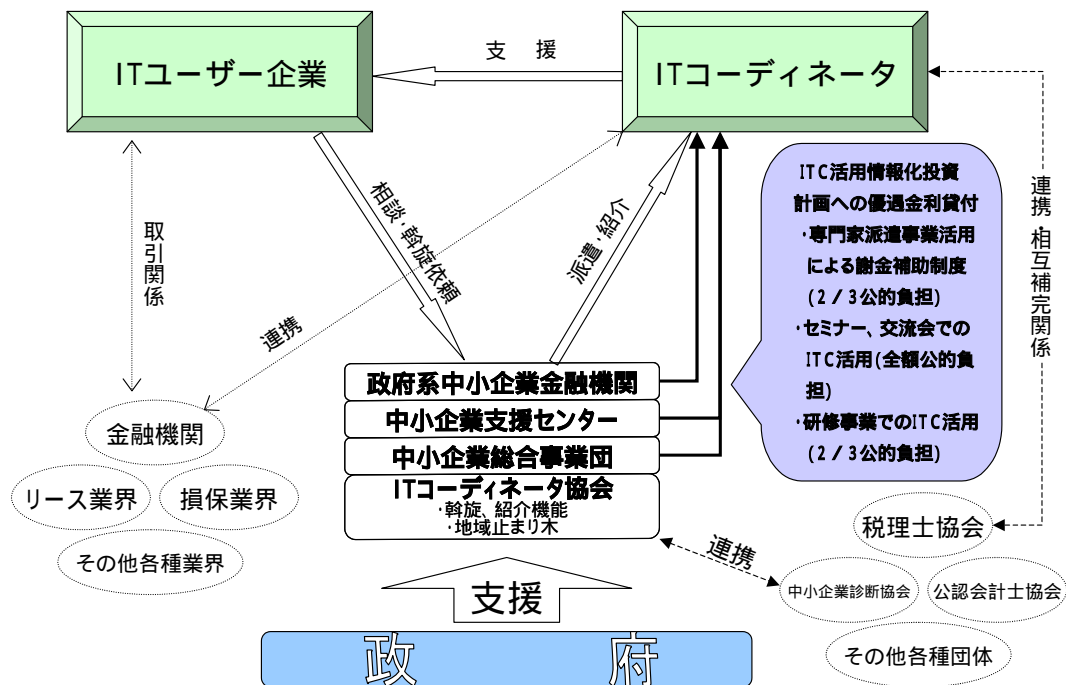
こうした現況を打破するためには、情報化投資の導入により、当該企業がいかなるキャッシュフロー（Cash Flow）を生む可能性があるかを説明できる能力を持つ者が必要であり、経営戦略を情報化企画に結びつけ、そのトータルコストについても把握が出来るITコーディネータが、金融機関における融資のスキームに組み込まれることは、特に中堅・中小企業の情報化投資の効率的な推進に非常に有効であると考えられる。

このような観点から、通商産業省中小企業庁では、平成13年度概算要求で、政府系中小企業金融機関において、ITコーディネータ等を利用した情報化投資に対して優遇金利を適用する制度の新設を行うことを検討している。

こうした提案を図にすると、例えば次頁のようになる。こうした制度が、ITコーディネータを利用するインセンティブとして働く事を期待するとともに、ITコーディネータの活動が具体的なキャッシュフローの変革につながるきっかけを開くことになることが期待される。



図表：ITコーディネータの支援スキーム



## 5 . IT コーディネータの能力要件、 育成プラン

### 5 . 1 IT コーディネータに必要とされる

#### 能力要件の検討経緯

---

##### 5.1.1 IT コーディネータに必要とされる能力要件の検討経緯

IT コーディネータ検討グループ(旧分科会)では、IT コーディネータに必要な知識と能力の体系を「Common Body of Knowledge (以下「C B K」)」と呼び、その内容について検討してきた。また同時に、IT コーディネータの活動フェーズ毎の活動内容を検討した。これらの検討結果を合わせ、育成方法についての検討を経て、IT コーディネータの活動プロセスを「IT コーディネータプロセスガイドライン」としてまとめた。また、このプロセスを実施するために必要な知識・能力を獲得するためのカリキュラム作成指針を「IT コーディネータカリキュラム作成ガイドライン」としてまとめた。さらに、この知識と能力を IT コーディネータが実際に活用するための育成プランを整理した。

##### 5.1.2 ガイドラインの作成にあたり留意した事項

###### 普遍性の重視

めまぐるしく変わる経営環境に対応して次々にあみ出される経営手法や経営コンセプトと日進月歩の情報技術の中にあって、IT コーディネータの活動を時代遅れにしないため、固定的で詳細な方法論に限定することなく、原理・原則を中心に記述するようにした。

###### 世界のグローバル・スタンダードモデルの重視

企業は、急速に変化する環境の中で、競争優位を確保するために、自己の経営プロセスを顧客のニーズに合わせて絶えず変革していく必要に迫られている。こうした環境を踏まえ、優れた日本の経営者は世界のベストプラクティスに目を向け、積極的に企業経営に取り込んでいる。競争優位を確保している世界のベストプラクティスの多くにおいて、情報技術を積極的に活用し、顧客やビジネスパートナーとの関係を強化すると共に、社内でのナレッ

ジを高める努力がなされている。

ガイドラインの中で参照しているリファレンスモデルについては、将来にわたっての有効性を確保するために、日本国内にとどまらず世界でグローバル・スタンダードになり得るものを採用した。

ITコーディネータの活動に有用なリファレンスモデルには、ビジネスモデル、ビジネスプロセスモデル、情報モデル、データモデル、成熟モデル等があるが、それらを今後、順次揃えて公開してゆく予定である。

#### 成熟度の考え方の重視

ITコーディネータは支援する企業の置かれた状況を適切に判断し、もっとも投資効果の高いソリューションを提供しなければならない。そのためには企業それぞれの経営能力や業務運営能力のステージ（成熟度）に着目する必要がある。組織の成長の過程を段階的に捉え、その成長の程度を「成熟度」と呼ぶ。

未成熟な組織の経営や業務運営においては、明確な目的なしに、その場その場の状況で対応が行われる。こうした組織では経営目標を実現する諸活動の抱える問題を解決するための客観的な基準がなく、人による対応のばらつきが大きいため、提供される製品・サービスの品質は低く、顧客の満足度は低い。

対照的に、成熟した組織は、経営や業務運営に関する全般的な能力が高い。戦略的要素を経営に取り込み顧客価値を実現するための明確なプロセスが定義され、計画されたプロセスに従った活動が行なわれて、その成果がきちんと把握される。目標値と実際の活動が常にデータで把握され、効果的な改善をどう行えば良いかを常に学習している。

組織の「成熟度」は、ITコーディネータが提供するサービスの内容に大きな影響を及ぼす。成熟度の低い組織を、短期間に成熟度の高い組織にすることはできない。組織は次の成熟レベルを目標として、改善を重ねていくことで成熟度の高い組織に変わっていく。成熟度の低い組織は、成熟度の高い組織の真似をしても、基礎となる経営活動ができていないため、すぐに前の状態に戻ってしまうことが多い。

成熟度という考え方は、経営全般に広く行き渡っているばかりでなく、ソフトウェア開発やITマネジメントの分野でも活用され始めている。こうした現状を踏まえ、ITコーディネータの各活動プロセスでは組織成熟度の考え方に基づいて組織の現状レベルを

判断し、最適なソリューションを提供する方法を提唱している。

## 5.2 ITコーディネータプロセスガイドライン

---

ある水準のサービスをITコーディネータが提供するためにITコーディネータプロセスガイドラインでは「原則」、「アプローチ」、「リファレンスモデル」という3つの要素によるフレームを提示した。

「原則」とは、ITコーディネータの主要な活動プロセス毎に、その活動を行う上で遵守すべき原則を示している。どのような方法論を採用する場合でも守らねばならない基本的な要件である。

「アプローチ」とは、ITコーディネータプロセスガイドラインに従ってITコーディネータが行う標準的な手続きの概要をまとめたものである。ITコーディネータが用いる経営分析手法、業務分析手法等の詳細な手法については、特定の手法に限定することなく、広く市場で有効と認められている手法を活用することを基本としている。

「リファレンスモデル」は、ITコーディネータが多様な手法を活用してサービスを提供する際に、参照すべきモデルを示したものである。先に述べたようにこの「リファレンスモデル」は、世界のグローバル・スタンダードと認められているもの、またはそうなりそうなものを採用している。

これら3つの要素によって構成するフレームを正しく理解することがITコーディネータ活動の基本となる。従ってITコーディネータはこの3つの要素を知識として正しく理解しているとともに、このフレームを実践で活用できる能力が求められる。

## 5.3 ITコーディネータ

### カリキュラム作成ガイドライン

---

ITコーディネータカリキュラム作成ガイドラインは、ITコーディネータがどの分野でどの程度の深さの専門知識を習得すべきかの指針である。また、当ガイドラインは、教育サービス企業・機関がITコーディネータ（正確にはITコーディネータ補）向けの専門知識のカリキュラムや教材を開発する場合の指針を示したものである。

ITコーディネータの活動フェーズを、  
 経営戦略策定フェーズ  
 戦略情報化企画フェーズ  
 情報化資源調達フェーズ  
 情報システム開発/試験/導入フェーズ  
 運用サービス・デリバリーフェーズ

の5フェーズに分類する。この5フェーズの活動全体をプロジェクトととらえ、それを最適な方向に導く「プロジェクトマネジメント能力」、経営者をはじめユーザやITベンダーとの「コミュニケーション能力」、導入した情報システムが経営にどれだけの効果をもたらしているかをみる「モニタリング能力」は、各フェーズに共通して必要な知識・能力である。

ITコーディネータが、5フェーズについて共通に必要な知識・能力を「共通知識」、5フェーズ各々で必要とする知識・能力を「専門知識」と位置付ける。

図表：ITコーディネータカリキュラム作成ガイドライン体系図

ITコーディネータ 専門知識カリキュラム単元リスト

1. 共通カリキュラム

区分	0.0 全体概要	0.1 プロジェクトマネジメント	0.2 コミュニケーション	0.3 活動・成果のモニタリング/コントロール
共通	0.0.0 全体概要	0.1.1 プロジェクトマネジメントプロセス	0.2.1 コミュニケーションプロセス	0.3.1 IT活動・成果のモニタリング/コントロール
		0.1.2 プロジェクトマネジメント知識	0.2.2 リレーション形成	0.3.2 IT活動・成果のモニタリング/コントロール
			0.2.3 合意形成(アグリーメント)	
			0.2.4 関係維持・調整	
	1	2	4	2

Total:9

2. 個別フェーズカリキュラム

区分	経営戦略策定フェーズ	戦略情報化企画フェーズ	情報化資源調達フェーズ	情報システム開発・試験・導入フェーズ	運用サービス・デリバリーフェーズ
1. 原則	.1.1 全体概要と基本原則	.1.1 全体概要と基本原則	.1.1 全体概要と基本原則	.1.1 全体概要と基本原則	.1.1 全体概要と基本原則
	.1.2 経営の成熟度	.1.2 情報システムの成熟度	.1.2 情報化資源調達の成熟度	.1.2 情報システム開発・試験・導入の成熟度	.1.2 情報システム運用の成熟度
2. アプローチ	.2.1 事業環境分析と事業改革テーマ選定	.2.1 情報システム化の方針確定	.2.1 調達の方向性の明確化	.2.1 情報システム開発・試験・導入の実施	.2.1 情報システム運用のアプローチ
	.2.2 ビジネスモデルとオペレーションモデルの図式化	.2.2 現状のシステムの評価	.2.2 RFPの作成と発行	.2.2 実行メソッド毎のポイント	.2.2 業務改善達成度
		.2.3 情報システムの戦略計画	.2.3 調達先の決定	.2.3 業務改善定着とチェンジマネジメント	
		.2.4 情報システムの戦術計画			
3. リファレンスモデル	.3.1 組織マネジメントと経営者の役割	.3.1 目標情報モデルとモニタリング情報モデル	.3.1 目標データモデル		3.1 オペレーションレベルのコントロール要件
	.3.2 戦略の策定と実行	.3.2 サプライチェーン情報モデル	.3.2 モニタリングデータモデル		
	.3.3 顧客との関係強化	.3.3 知識情報モデル	.3.3 サプライチェーンデータモデル		
	.3.4 サプライチェーンマネジメント	.3.4 経営資源情報モデル	.3.4 知識データモデル		
	.3.5 人材と組織能力のマネジメント		.3.5 経営資源データモデル		
	.3.6 事業成果の把握と改善				
	10	10	10	5	

Total:40  
GrandTotal:49

### 5.3.1 共通知識

#### <プロジェクトマネジメント>

経営戦略企画責任者の期待に応え高い満足度を与えるためには、ITコーディネータが提供する一連の活動をプロジェクトとしてとらえ、それを的確にマネジメントするための知識と能力が必要である。

プロジェクトとは、一般に「独自の成果物またはサービスを創出するための期限が定められた活動」と定義される。また、マネジメントとは、「計画に盛り込まれた目標及びその計画達成を支援する」ものである。ITコーディネータが提供するサービスは、経営戦略企画責任者に対する経営戦略策定支援、戦略情報化企画立案支援、情報化資源調達支援、情報システム開発/試験/導入のモニタリング、運用サービス・デリバリーでの情報化による経営効果のモニタリングである。プロジェクトマネジメントの目的は、これらの活動全般について立上げ、計画、実施、コントロール、完了という一連したプロセスの最適化をはかり目標とする成果を得ることである。ITコーディネータが提供する活動のステップは、「ITコーディネータプロセスガイドライン」に示されるが、活動全体をどのような枠組みで実施していくかについては経営戦略企画責任者のコンセンサスを得ることが重要である。

先進的企業は戦略的目標を達成するために、全社レベルのプロジェクトマネジメントの考え方を導入し競争力を強化している。プロジェクトマネジメントが企業戦略に深く組み込まれつつあり、PMBOK や ISO 10006 といった国際的標準に従ったマネジメントが行われている。ITコーディネータの活動も、こうした世界の標準的プロジェクトマネジメントに準拠して行うことを前提としている。

#### <コミュニケーション>

プロジェクト運営においては、タイムリーかつ適切なプロジェクト情報の生成、収集、配信、蓄積、廃棄を行わなければならない。また活動プロセスそれぞれの場面で適切なコミュニケーションが行われるようにしなければならない。

適切なコミュニケーションは、プロジェクトに関わる人たちの繋がりを確保し、プロジェクトの成功に不可欠なアイデアや情報を創造するために必須の要素である。プロジェクトに関わる全ての人々の間では、プロジェクト共通の言語を用いて情報の授受が行われなければならない。メンバーが個人としてどのようにコミュニケーションに関わるかがプロジェクトの成否に大きな影響を与える。そのために IT コーディネータには、適切なコミュニケーションマネジメントを計画し、実施するための知識と能力が

必要となる。

ITコーディネータの「コミュニケーション」知識・能力で重視していることは、コミュニケーションを単なる技法ではなくプロジェクト運営に不可欠な要素と位置付けていることである。

#### <モニタリング>

モニタリングとは、タイムリーに状況を把握し、それをあらかじめ設定した目標と比較し、差に対しての対応を機敏に行うことで環境変化に対応しようとする活動である。情報化投資の各活動についても、計画された目標を達成しているかどうかをタイムリーに把握し、目標を達成するように対応する必要がある。

経営改革に伴う情報化投資は明確なビジョンのもとに目標を明確化し、関係者がその情報を共有し、タイムリーに状況をチェックし、経営戦略企画責任者とITコーディネータが機敏な対応策をとることにより初めて有効性を発揮できる。モニタリングは、ITコーディネータにとっては必須の知識であり、この知識を用いた適切なモニタリングを実行できる能力が求められる。

### 5.3.2 専門知識

#### <経営戦略策定に必要な専門知識と能力>

経営環境が変化する中で企業は種々の経営課題を抱えており、従来の手法や仕組みに固執しては競争に打ち勝つことが難しくなってきた。このような状況下で、多くの経営者は競争力向上をめざした経営戦略の見直しの必要性和重要性を認識している。情報技術を戦略的に活用することで、他が簡単に追従できないような独自の競争力を獲得している企業も見られる。このような背景から、競争力を確保するためには、変化を踏まえて策定された適切な経営戦略に基づく、戦略情報化企画とその実現が極めて重要になる。そのため、ITコーディネータは経営戦略に関する知識を有し、それを実際の支援の場面で適切に活用することによって、支援する企業を最適な戦略に導く能力が求められる。

#### <戦略情報化企画に必要な専門知識と能力>

情報技術の急速な進歩は、多くの企業に製品やサービスのイノベーションの機会をもたらしている。この機会を活かすには、経営戦略企画責任者はまず情報技術の潜在能力を認識すると同時に、組織の経営目標達成に大きな影響を与える情報技術の利用方法の良し悪しを見極めて導入する必要がある。

ITコーディネータが提供する戦略情報化企画の目的は、組織の経営方針の実現を支援するために必要な情報技術のロードマップを明示し、その企画の実施に要する資源とそれにより実現される効果の概要を示すことにある。そのためには、戦略情報化企画は各企業のニーズと状況を十分考慮し、企業戦略との整合、システム化の範囲、システム化に要する期間、費用対効果、実現可能性、実施効果の評価方法の設定を行い、総合的な視点から戦略情報化企画の立案を行うための、知識と能力が求められる。

#### < 情報化資源調達に必要な専門知識と能力 >

情報化資源に関する調達は、その規模や複雑度に直接比例して複雑化する。一般的に、調達の規模が大きく複雑である程、経営に対する影響や重要性が高くなる。さらに、戦略情報化に関する他のプロジェクトとの関連の大きさによって、その調達が経営に与える影響度や重要性が高まる。

ITコーディネータが提供する情報化資源の調達の目的は、支援する企業の立場に立って最適なソリューションを適正な価格で、適正な時期に獲得することである。

情報化資源の調達は、対象となる情報技術の種類によって性格が異なる。日用品の調達は、その組織の方針に基づき規定の手順に基づき迅速に実施できる。主要な経営領域に関係する、複雑で高額なソリューションの場合には、広範に調査を行い、さまざまな代替案を評価することが求められる。調達の厳格性と形式は、調達の性格、調達費用、経営に対する重要性、代替案選択の可能性や経営者の意思決定によって左右される。

ITコーディネータは、外部CIOとして経営者を支援し、戦略的な視点で優位性を確保するための最適な情報技術を導入し定着をはかることが役割であり、その意味で調達の支援は、適切な情報技術を導入するために重要な位置付けをもつ。ITコーディネータには、調達する対象の特性を判断し、公正で効率的な調達の手続きを実施するための知識と能力が求められる。

特に、経営に大きな影響を与えない日用品の調達プロセスにあたっての情報提供依頼書（RFI：Request For Information）や経営に大きな影響を与える高額な調達にあたっての提案依頼書（RFP：Request For Proposal）を必ず発行する調達プロセスの履行が重要である。経営に大きな影響を与える調達で、調達内容を提案依頼書（RFP：Request For Proposal）で定義することが難しい場合や代替案がないときには、必ず、情報提供依頼書（RFI：Request For Information）のステップを実施する必要がある。

提案依頼書（RFP：Request For Proposal）を発行するにあたっては、新たな業務プロセスを情報面から明らかにするために、機能情報関連図



(DFD: Data Flow Diagram) や E-R 図 (ERD: Entity Relationship Diagram) を作成するための知識と能力が IT コーディネータには不可欠である。

< 情報システム開発 / 試験 / 導入に必要な専門知識と能力 >

情報システム開発 / 試験 / 導入のプロジェクトは、情報化資源調達フェーズで決定されたことを、実行するために始められる。このプロジェクトは、情報化資源の導入を目的として行われる。情報化資源には、データ、アプリケーションシステム、技術的なコンポーネント、技術設備、関連する人的資源等が含まれる。このシステム開発、テスト、導入を実際に遂行するのは、調達のプロセスで選定されたベンダーであり、IT コーディネータではない。IT コーディネータは外部 CIO の立場で、経営の目標を達成できているかという視点でプロジェクト全体をモニターし、コントロールする役割を担う。そのため、実際に導入する情報技術の特性に応じたシステム開発、テスト、導入の技術に関する知識とプロジェクトをモニタリング / コントロールする能力が求められる。

< 運用サービス・デリバリーに必要な専門知識と能力 >

今日、情報システムの運用環境は、複雑化しており、情報システムの運用サービス・デリバリーが強く求められている。こうした情報技術サービスを提供するためには、スキルが高く、経験のあるスタッフと容易にサポートが行える技術インフラが求められる。情報の運用サービスは業務のピークに応じた量を処理できる柔軟性を持ち、事業改善や革新によって生み出される新たな要求の増加を吸収できる拡張性をもっていなければならない。

分散処理技術、クライアント・サーバ技術、インターネット技術、イントラネット技術といった現状の技術は、これまで情報システム部門が担ってきた機能を、現場部門が責任を持つように変化させ、情報サービスの提供とサポートをより断片的なものにしている。このような状況で、情報の運用サービスが業務運営の阻害要因とならないように運用サービス・デリバリーについての高度な組織化を行い、実施についてフォローしなければならない。

この情報システムの運用サービス・デリバリーについてもまた、IT コーディネータは直接業務を担当するわけではない。サービスベンダーあるいは支援する企業内の要員が実施する運用サービス・デリバリーを現状の業務運営や将来の事業拡大の視点から評価し、最適な運用サービス・デリバリーを行えるようにモニタリング / コントロールするための知識と能力が求められる。具体的にはサービスレベルマネジメント、IT ベンダーマネ

ジメント、IT性能と容量、セキュリティ、予算とコスト負担、トレーニング、ユーザーサービス、システム構成マネジメント、問題点に対する報告、データマネジメント、運用マネジメントに関する知識と能力を身に付けていなければならない。

## 5.4 育成プラン

---

### 5.4.1 ITコーディネータ育成の基本的考え方

ITコーディネータ制度は、実践能力の高い人材の輩出を目指している。実践能力重視の考え方は、「ITコーディネータ補」というインターン資格を経て、実務経験を積んだ後、正式のITコーディネータになるという資格制度に反映させる。また、ITコーディネータがある程度の量、輩出した時点では、ITコーディネータ補がある一定期間、ITコーディネータの元で実務研修を受ける、本来の意味でのインターン制度も考えるべきである。

ITコーディネータの育成は、

前提知識教育

専門知識教育

ケーススタディ研修

継続教育

に分けて行う。 、 、 はITコーディネータ補になるまでの研修プログラムであり、 はITコーディネータ補になった以降の研修プログラムである。

### 5.4.2 前提知識教育

ITコーディネータのための専門知識教育体系は、経営や情報技術に関する基本的な知識が習得されていることを前提として組み立てたものである。この基本的な前提知識を有していないと専門教育を受けても内容が十分に理解できないことが想定される。前提知識は「ITコーディネータカリキュラム作成ガイドライン」に明示して公開する。前提知識の学習は、市販図書、各種セミナー、ビジネススクールによることを想定する。

### 5.4.3 専門知識教育

ITコーディネータとしてのサービスを行うには、ある一定のレベル以上の、経営とITに係る専門知識を有している必要がある。これらの知識については、「ITコーディネータカリキュラム作成ガイドライン」に明示して

公開する。専門知識教育は教育サービス企業が担うことを想定している。教育サービス企業が「ITコーディネータカリキュラム作成ガイドライン」に沿って開発した教材については、ITコーディネータ制度の推進母体であるITコーディネータ協会が審査することで品質を保証する。また、専門知識を総合的に学べる専門知識研修コースについても、ITコーディネータ協会がその品質を認定する仕組みが望ましい。

既存の資格保持者（公認会計士、中小企業診断士、高度情報処理技術者等）の学習支援として、資格取得時に学習した知識とITコーディネータに必要とされる専門知識の対応表をITコーディネータ専門知識学習のロードマップとして公開することを検討している。

また、専門知識の到達度を自己診断できるツールをITコーディネータ協会が提供することも検討している。

#### 5.4.4 ケーススタディ研修

ケーススタディ研修は、学習によって身につけた専門知識を、実際に使いこなすための手法を学ぶための研修プログラムである。経営戦略策定フェーズから運用サービス・デリバリーフェーズまでを一貫して仮想体験することによりITコーディネータとしての実践能力を高めることを狙いとする。

ケーススタディ研修は、ITコーディネータ育成のコアと位置付けている。そのため、ケーススタディ研修は、ITコーディネータ協会が主に主催し、ITコーディネータ協会が認定したインストラクターの指導のもとで実施する予定である。

ケーススタディ研修の期間は15日間程度を予定している。

#### 5.4.5 継続教育

継続教育は、ITコーディネータ（ITコーディネータ補を含む）の認定資格保持者全員が受講する教育プログラムである。継続教育の目的は、経営環境の変化に合わせてあみ出され新しい経営手法や革新する情報技術を取り込むことで、ITコーディネータ資格保持者の持つ知識の更新を促すことである。また、上記の知識だけではなく、ケーススタディ研修も組み込むことで、業務として未経験である業界の仕組みを学習することも検討している。継続教育の実施母体はITコーディネータ協会とする予定である。

## 6 . IT コーディネータ協会の概要

### 6 . 1 協会の必要性

---

IT コーディネータが社会的に信頼を得られる専門職として確立されるためには、IT コーディネータ協会を設立する必要がある。

協会設立の目的は、

IT コーディネータが提供するサービスの水準を高めていくことで社会的信頼を得ること、

そのためにはユーザ企業の生の声が、IT コーディネータのビジネスに反映される仕組みを持つこと、

さらには IT コーディネータのビジネスを支援するツールを提供し、人脈作りの場を設定すること

である。

多忙なビジネスの合間をぬって新しい経営手法や情報技術を継続教育で取得しつつ、実務で知り得た知識や知恵を IT コーディネータ相互で共有するために集い、お互いをライバルとして切磋琢磨し、また、ユーザの意見に耳を素直に傾けて改善に励むような仕組みを作ることが必要である。

さらに、IT コーディネータ協会は IT コーディネータ制度を推進する機関として、資格認定に関する業務、IT コーディネータの役割を多くのユーザ企業経営者に衆知し、利用していただくための広報業務、IT コーディネータのためのツール開発業務等を行う必要がある。

IT コーディネータ制度は、当初から資格保持者の品質の維持・向上を目的に継続教育を打ち出した新しい育成理念にもとづいた今までない例である。また、IT コーディネータ資格は 1 章で述べたように国際的な資格に成りうる、ビジネスにとって有用な資格を目指している。これらを担う、協会の果たすべき社会的役割は大きい。

### 6 . 2 協会の機能

---

協会の機能を大きく以下の 5 機能に分類する。

IT コーディネータのサービス水準を維持・向上させるための機能

ITコーディネータの資格認定・育成機能

ユーザ企業経営者への情報化投資に関する支援機能

ITコーディネータ・ビジネスの中継機能

ITコーディネータ制度の広報機能

協会はこれらの機能の遂行を通して、ITコーディネータ制度の普及を果たしてゆく使命を担う。

以下にその機能の主な内容について述べる。

### 6.2.1 ITコーディネータのサービス水準を維持・向上させるための機能

- ・ ITコーディネータへの継続教育実施と資格の更新
- ・ リファレンスモデル等、ITコーディネータのビジネスを支えるツールの調査、開発、提供
- ・ ITコーディネータ間の情報共有を促進するための交流会の実施
- ・ ITコーディネータとユーザ企業経営者との交流会の実施
- ・ ITコーディネータ・ビジネスの実態の把握

### 6.2.2 ITコーディネータの資格認定・育成機能

- ・ ITコーディネータの受験希望者に対する、専門知識の教育サービス企業、機関の紹介
- ・ ITコーディネータの受験希望者に対する、ケース研修の実施
- ・ ITコーディネータの受験者に対する、試験の実施と合格者の認定
- ・ 経営手法や情報技術の進歩に合わせた「ITコーディネータプロセスガイドライン」等ガイドラインの改定
- ・ 「ITコーディネータカリキュラム作成ガイドライン」に沿って教育サービス企業・機関が開発した教材や研修コースの認定
- ・ ケース研修のインストラクターの認定
- ・ ケース研修教材の開発

### 6.2.3 ユーザ企業経営者への情報化投資に関する支援機能

- ・ 戦略的情報化投資に関する啓蒙活動の実施
- ・ ユーザ企業経営者間の情報化投資に関する交流会の実施
- ・ 情報化投資事例情報の紹介等のユーザ企業への情報提供
- ・ 情報化投資に関連するビジネス視察会の実施

### 6.2.4 ITコーディネータ・ビジネスの中継機能

- ・ ユーザ企業からの依頼による適任なITコーディネータの紹介

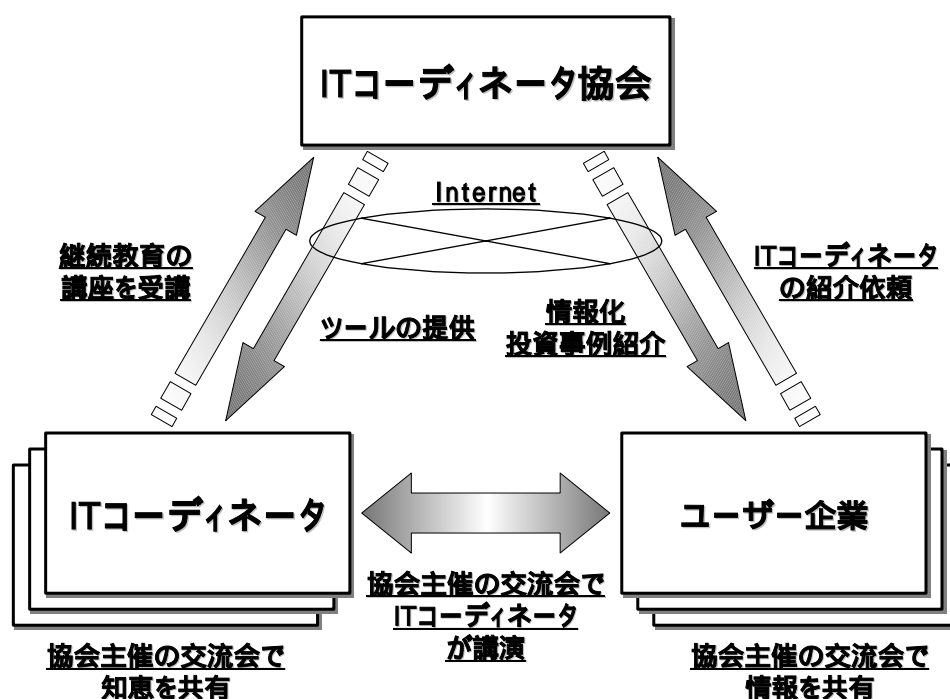
- ・ IT コーディネータ・ビジネスの苦情相談窓口

### 6.2.5 IT コーディネータ制度の広報機能

IT コーディネータの活躍・活動及び IT コーディネータ制度の理念について

- ・ 経営雑誌等のマスメディアでの情報発信
- ・ 各種イベント、セミナーによるPR活動
- ・ ホームページ上での情報発信

図表：IT コーディネータ協会のサービス機能



## 6.3 協会を構成する会員組織のあり方

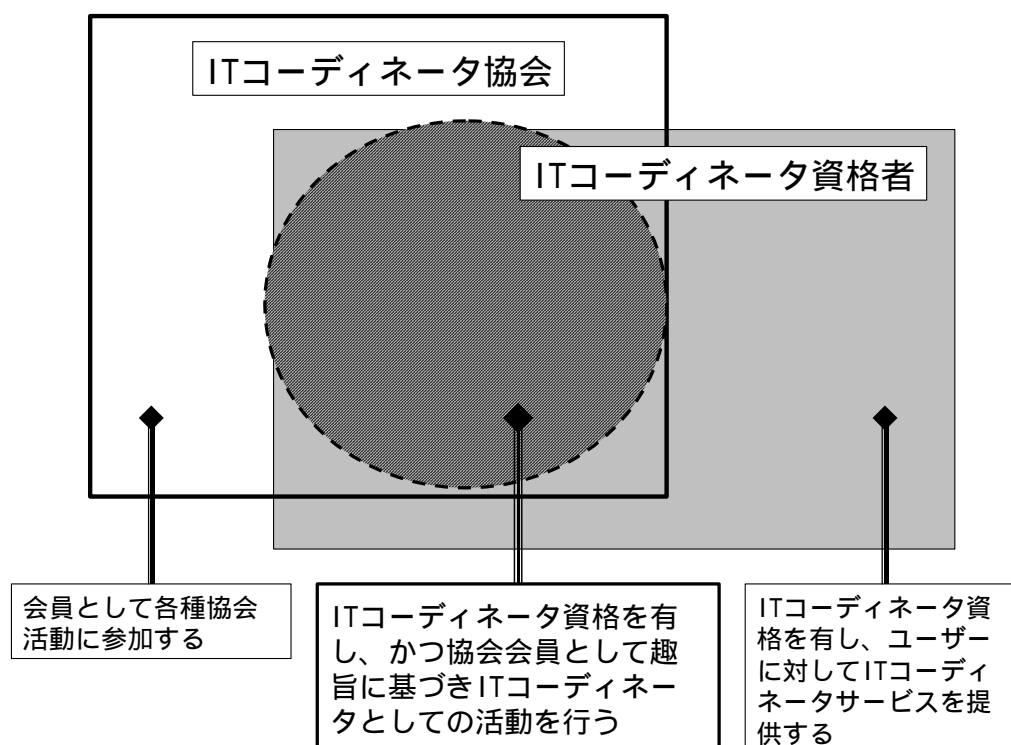
### 6.3.1 IT コーディネータ資格制度と協会会員の位置付け

IT コーディネータ協会は特定非営利活動法人（NPO法人）として、設立する予定である。その構成員は IT コーディネータの資格保持者を中心に、ユーザ企業の経営者層、IT ベンダーの経営者層、有識者、IT コーディネータを目指す方々等、間口を限定せず、情報化投資を効率的に行うことで、活力あふれる日本経済を創造しようとする趣旨に賛同する人々に向

けて、オープンな形としたい。

ITコーディネータの資格保持者全員がITコーディネータ協会の会員となる形が望ましいが、特定非営利活動法人の形態をとるため、それを強制することはできない。ITコーディネータ協会に入会しないITコーディネータの資格保持者にも、継続教育等のサービスをする方向で検討を進めている。

図表：ITコーディネータ資格者とITコーディネータ協会会員の関係



### 6.3.2 協会の組織構成

協会の意思決定機関としては、以下の二つが必要である。

総会・・・協会の最高意思決定機関

理事会・・・理事によって構成される、総会の議決を要しない業務の執行に関する意思決定機関

上記に加え、理事の業務執行や協会の会計などを監査する監事、各種運営委員会、研究委員会ならびに協会の事務を処理する事務局を別途設けることが必要である。

また、協会の会員には、以下のような会員区分を設け、それぞれの立場で協会運営に参加していただくことにより、円滑で安定した協会の運営をはかる。

- 個人会員・・・協会の目的に賛同する個人であり、総会への参加を

はじめ、協会の各種活動に積極的に参加する会員  
法人会員・・・協会の目的に賛同する法人および団体であり、総会への参加をはじめ、協会の各種活動に積極的に参加する会員



## 経営情報化推進協議会

〒113-6591 東京都文京区本駒込 2 丁目 28-8  
文京グリーンコートセンターオフィス 16F  
<http://www.ipa.go.jp/>