

ITコーディネータ(ITC) 実践力 ガイドライン

Ver. 2.0

2012年7月1日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会



ITコーディネータ(ITC) 実践力 ガイドライン

Ver.2.0

2012年7月1日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会
IT経営研究所



はじめに

グローバル化の進展、新興国の発展、EUにおける経済危機等、環境は目覚ましく変化しており、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。日本においては、大手、中小を問わず、企業の活性化が望まれ、IT経営の実践が最重要課題の一つに採り上げられている。

ITコーディネータ(以下ITCとする)制度は2001年に創設された。ITCは、「IT経営を実現するプロフェッショナル」として、IT経営の推進・支援を行ってきた。

ITCが、その目的を達成するためには、経営環境の変化に対応し、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、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、2010年に公表した。今回、その後の環境変化や行政、ITC協会等の動きを踏まえて、Ver.2.0へ改定することとした。

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。本書がITCの日々の活動の糧になれば幸いである。

2012年7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への要請	1
1 環境変化	2
2 IT経営の必要性	4
3 IT経営とは	8
4 IT経営と経営資源	10
5 IT経営と知の経営	12
6 IT経営の成熟度とは	14
7 IT経営を支援する人財への要請	16
8 ITC制度と設立時のITCの役割	18
9 企業のIT経営の遅れとITCへの期待	20
10 中小企業におけるITCの役割の拡大	22
11 ITの進化とITCへの要請の変化	24
コーヒーブレイク	26
(Ⅱ) ITCの人財像と役割	29
12 ITCの人財像	30
13 ITCのミッション	32
14 ITCの立場と役割	34
15 ITCの業務内容	36
16 ITCの活躍の場	38
17 ITCの業務対象と業務の進め方	40
18 ITCの専門性	42
19 IT経営認識プロセスにおける二つの役割(自立型・支援型)	44
コーヒーブレイク	47
(Ⅲ) ITCの実践力	49
20 ITCの実践力を決定づける視点	50
21 【社会視点】	52
22 【顧客視点】	54
23 【戦略視点】	56
24 【成熟度視点】	58
25 【プロセス視点】	60
26 【客観視点】	62
27 【実現視点】	64
28 実践力重視の背景	66
29 スキルとキャリアの考え方	68
30 実践力におけるスキルとは	70
31 実践力における実践知とは	72
コーヒーブレイク	74

(Ⅳ) ITC実践力体系(BPA)	75
32 ITC実践力体系(BPA)の目的と効果	76
33 育成メカニズムの確立	78
34 ITC実践力体系(BPA)のフレームワーク群	80
35 ITC実践力スキルフレームワーク	82
36 ITC実践力のスキル構成	84
37 ITC実践力のスキル要素	86
38 意識知とは	88
39 行動知とは	90
40 専門知とは	92
41 専門知識とは	94
42 前提知識とは	96
43 基礎知識とは	98
コーヒーブレイク	100
(Ⅴ) ITCの評価と育成	101
44 評価の必要性とメリット	102
45 レベル概念の導入	104
46 実践力評価フレームワーク	106
47 実践力評価の方法	108
48 スキルレベルの評価	110
49 実践力(スキル)の自己診断	112
50 キャリアレベルの評価	114
51 属性によるキャリア評価の違い	116
52 独立系ITCのキャリアステップ	118
53 ITC実践力の育成の仕組み	120
コーヒーブレイク	122
付録1 ITコーディネータ 実践力体系: — スキル要素の詳細 —	123
付録2 ITコーディネータ 実践力体系: — 専門知識の知識項目例 — (CCSFとの比較含む)	241
＜用語解説＞	253
＜参考文献＞	257
「具体的な実践へのメッセージ」	258
＜作成者＞	259

(I)

IT経営とITCへの要請

1 環境変化

21世紀に入り、大量消費・大量生産が幅をきかせた20世紀とは異なり、顧客志向の多様化、個性化の進展や健康重視、環境重視等々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等の影響から、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。

その結果、個性化が進み生活重視の多様なニーズ・ウオンツに合わせた多品種少量生産志向が台頭し、新興国の経済成長もあり、グローバルな環境が激変している。さらに、ITを含めた技術革新や全く新しいビジネスモデル等、多様なイノベーションや事業創造が起きている。現在は、多様な価値観に合わせた「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. 時代が変わり、新しい顧客ニーズ、新しいビジネスモデルが出現しており、新しい環境を読む変革認識が新しい経営の成否を握っている。
2. 新しい環境に合った理念・価値観に基づいた経営戦略の確立が必須である。
3. 新しい経営戦略に基づいた行動基準を作成し、迅速に現場に落とし込まなければならない。
4. 個性重視・環境重視・健康重視等の社会となることを考え、最終の利用者までを含めた顧客志向に立たなければならない。

■時代が変わった

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おいて、ITの活用は、不可避である。特に、モノづくりは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・パフォーマンスや品質が飛躍的に向上し、ITの下支えで世界一になったと言っても過言ではないだろう。

しかし、時代は更に変遷し、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、新興国の台頭やインターネットによるグローバル化が進展し、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。

このようなことを背景にして、今は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、豊かさと高級志向による消費によってバブル経済が発生し、その後のバブル経済の崩壊を経て、逆に価格破壊が進んだ。21世紀の「知の社会」に突入し、個性重視・環境重視・健康重視等の志向を最優先した、サーファー型消費（感性に合わせて消費し流行に左右される）や、癒し型消費や自然回帰型消費（地に足が付いた生活を求める）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こう。

■新しい経営の価値観

時代が変わると、社会システムに大きな変化を与える。経営者は、経営の価値観を見直し、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、人ベースの経営を粛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、環境や人に優しい経営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」に走ることは戒めなければならない。

同時に、個性重視・環境重視・健康重視等の社会となることを考えると、最終の利用者までを含めた顧客志向に立たなければならない。顧客満足度の重視は、今後の経営にとって必須となる。

■留意点

- ① 従来見過ごしてきたことを気づくことが重要である。
- ② 環境変化により、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。
- ⑥ 改善から改革へ、イノベーションやビジネスモデル開発が重要となる。

2 IT経営の必要性

環境変化の時代においては、時代の変化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は、その劇的な進化によって、果たすべき役割は計り知れないほど大きくなっている。

ITと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. IT革命というべき事象がグローバルに起きている。ITの革新の成果を経営に積極的に取り込む必要がある。
2. IT利活用の目的も、効率化だけではなく、戦略的なものへと大きく変化している。モノづくりもサービスもITの利活用によって、質が大きく変わる。
3. 環境変化に合わせた新しい経営を実行することが必要だが、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革命

今日、経営環境は大きく変化している。なかでも、IT技術の進歩と普及は目覚ましく、ITによる産業・社会の革新が起きている。まさにIT革命と呼ぶべき状況となっている。

インターネットの普及によって、人々の情報入手の方法や速度が大きく変化し、さらには情報発信の手段を手に入れることができるようになった。中東の春に見られるように、政治体制そのものを変革する力すら生み出している。

また、クラウドコンピューティングによって、かつては大企業に限られていたITの利活用が、企業規模によらず可能となり、ITそのものもサービスとして迅速に享受することができるようになっていく。

ITの技術革新や社会の変化の果実を取り込み、企業そのものを革新し企業の競争力を高めることが企業の生き残りを持続的成長にとって必須となっている。

■IT利活用目的の変化

これまでもさまざまな効率化のために、ITが導入されてきた。ITそのものの位置づけがIT革命によって大きく変化しており、IT利活用の目的も大きく変化している。主要なものとして、次の項目があげられる。

① 経営のスピードアップ

経営環境の変化は広範かつ複雑である。企業内の各層の人たちが、多様な手段を用い、企業内外の情報を入手・分析し、判断を的確かつ迅速に行うことが重要となっている。

② マーケットの変化

インターネットを利用することにより、これまでは難しかった幅広い顧客との直接の取引が企業規模の大小にかかわらずグローバルに可能となった。また、ロングテールのビジネスの成立も従来に比べ容易となり、IT利活用による事業創造も増えている。

③ 顧客志向への対応

SNSをはじめとするITの利活用によって、多様な顧客へのアプローチが可能となっている。

■日本におけるITの利活用

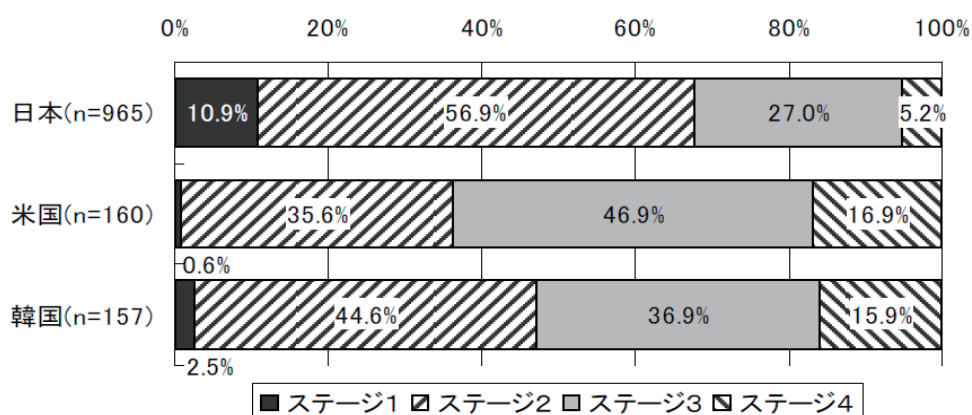
いわゆるバブル経済が崩壊し、1994年以降、日本の国際競争力は1位から20位以下に凋落した。失われた10年をどう取り戻すのか、当時の通産省は米国の経済成長が日本のそれを遙かに凌いでいることに着目し、日米の株価とIT投資のトレンドを比較した。米国の2つのトレンドは同期して右肩上がりにもかかわらず、日本はIT投資こそ増加していたが、長期的な経済成長のトレンドを示す株価は低迷していた。別な言い方をすれば、日本のIT経営のレベルが低かったと言える。

現在においてもこの状況は変わっていない。経済産業省では「IT経営力指標」を用いた企業のIT利活用に関する現状調査」を2010年3月に実施しているが、IT経営力においてアメリカ、さらには韓国にも後れを取っている。例えば、ITの導入ステージにおいて、日本ではIT導入段階もしくは部門内の最適化にとどまっている企業が3分の2を占めている。

【IT経営力指標における各ステージの考え方】

ステージ1：IT導入段階（IT不良資産化）企業群
ITを導入したものの十分に活用ができていない状態、またはITを導入したばかりの状態
ステージ2：部門内最適化企業群
業務におけるITの活用は進んでいるものの、ITの活用が部門ごとに完結されている部分最適の状態
ステージ3：組織全体最適化企業群
部門間の壁を越えてITの活用が進んでおり、組織全体で最適に活用されている状態
ステージ4：企業・産業横断的最適化企業群
自社の組織全体における最適な活用だけにとどまらず、取引先や顧客などを含めた企業間・産業横断的にITの活用が進んでいる状態

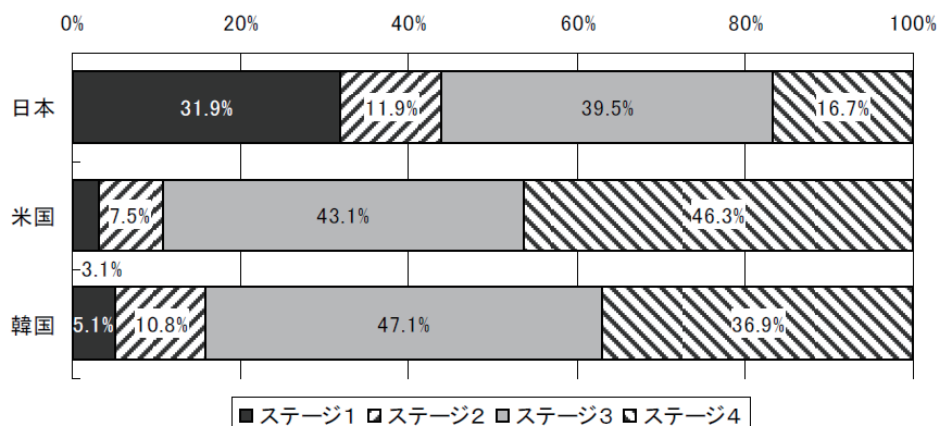
— 日本、米国、韓国のITステージ分布 —



出典：経済産業省「IT経営力指標」を用いた企業のIT活用に関する現状調査（第3回）（2010年3月）

IT戦略の策定と経営戦略の整合性についても、アメリカ、韓国に比べ、大幅に遅れていることが見てとれる。

— IT戦略の策定と経営戦略との整合 —



出典：経済産業省「IT経営力指標」を用いた企業のIT活用に関する現状調査（第3回）（2010年3月）

このことから、日本における I T の利活用においては、国レベルと企業レベルで抜本的な見直しが必要である。企業レベルでは、単なる I T の導入・利活用ではなく、経営そのものを変革していく必要性に気づき、持続的成長に I T を組み込むという姿勢が重要となる。また、国レベルでは、このような企業を支援できる仕組み作りが重要となる。

■留意点

- ① 企業競争は激しい経営環境の変化に合わせ、迅速な経営判断が求められている。I T によるデータ・情報の適時な処理と分析、活用が重要成功要因となる。
- ② 生活のあらゆる分野に I T が浸透しているため、企業の競争力の源泉に I T の利活用はなくてはならない時代となっている。
- ③ 利害関係者満足の向上を目指して、I T をいかに利活用し、経営の独自性を発揮できるかが企業盛衰のカギを握る。
- ④ I T 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ることや、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。
- ⑤ 単なる I T の導入・利活用ではなく、経営そのものを変革していく必要性に気づき、持続的成長に I T を組み込むという姿勢が重要である。

3 IT経営とは

IT経営とは、経営環境の変化に合わせた経営改革と、ITサービスの利活用により、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. IT経営は、経営環境の変化に合わせた経営改革と、ITサービスの利活用によりなされる。
2. 企業が持続的な成長を遂げるために、SPDLI経営サイクルに基づかなければならない。

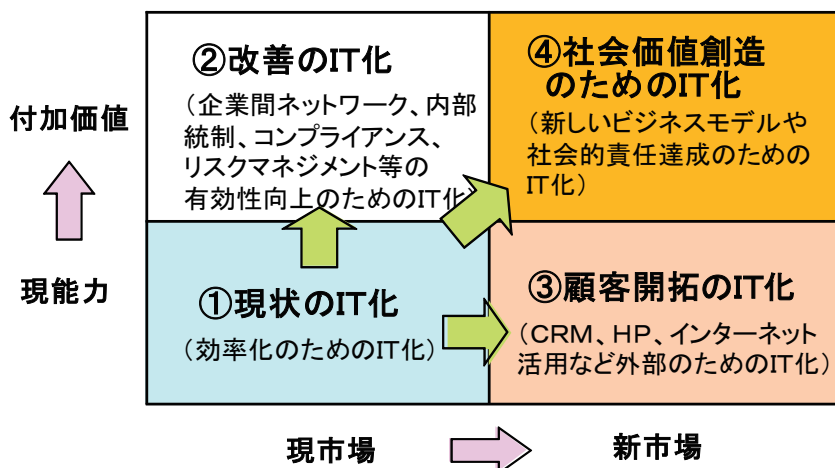
■IT経営とは

ITC協会では、IT経営とは、「経営環境の変化に合わせた経営改革と、ITサービスの利活用により、企業の健全で、持続的な成長を導く経営手法である」と定義している。それは、人にやさしい経営、すなわち顧客志向であり、人に根差した経営でなければならない。

■IT経営の狙い

IT経営の狙いは、企業の付加価値の増大、新市場の改革であり、さらにはこれらを通じての社会価値創造である。

IT経営の狙い



(参考)

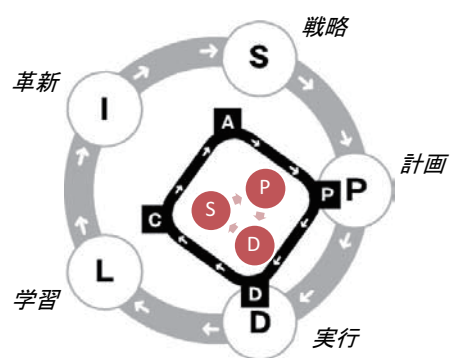
経済産業省の「中小企業経営力大賞」では、IT経営を、経営戦略・経営革新の実現のために、次に例示するようなITを高度に活用するスタイルとしている。

- ①業務プロセスの再構築にITを活用した、顧客満足や生産性の向上
- ②取引情報・顧客情報などを利用した、営業・マーケティングの改革、新製品や新サービスの開発
- ③ネットワークインフラ整備による社内、遠隔地、モバイル環境でのコミュニケーションの充実
- ④ノウハウの蓄積・共有による、人財の強化、ビジネスの付加価値の向上
- ⑤業務プロセス全体の可視化による、マネジメントの高度化
- ⑥ITの活用による新たなビジネスモデルの構築
- ⑦その他、ITの活用による企業競争力強化など

■IT経営と戦略経営サイクル

環境が変化する時代に、企業が持続的成長を遂げるには、しばしば戦略等の根本的な見直しを行うことが必要となる。このために、戦略経営サイクルは、トリプルループになっている。SPDLI (Strategy: 戦略-Plan: 計画-Do: 実行-Learning: 学習-Innovation: 改革) 経営サイクル、PDCA管理サイクル、PDS (Plan: 計画-Do: 実行-See: 確認) 業務サイクルによって構成される。

SPDLI経営サイクルでは、戦略レベルでの見直しを含めて検討し、PDCA管理サイクルでは、計画に基づいた目標に対する達成度を評価し、PDS業務サイクルでは、業務の計画とその達成度を評価する。IT経営も、このトリプルループを意識しなければならない。



■留意点

- ① IT経営の本質は、ITの導入ではなく、ITを活用した経営改革であることを理解しなければならない。
- 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 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。
- ④ SPDLI経営サイクル、PDCA管理サイクル、PDS業務サイクルのトリプルサイクルを意識しなければならない。

4 IT経営と経営資源

IT経営において対象としている経営資源は、「ヒト・モノ・カネ・情報・知・環境」である。

「ヒト」については、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財がある。知識社会と言われる現在では、後者の人材が重要視されているため、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. IT経営の基本は、「人を重視した経営」であり、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。
2. 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ている。

■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。

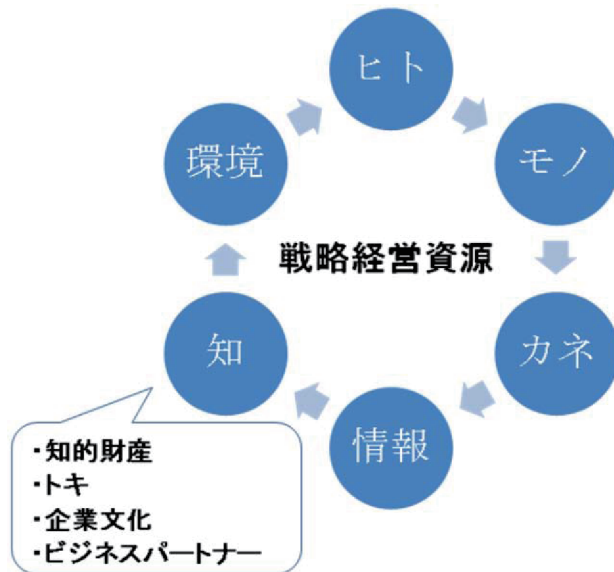
また、4要素の表現の仕方も、実際の経営の場で、人力から機械を使いこなす人や、機械や設備の物理的な物から効率的な仕組み等に、さらには、現金から信用や引当金など現物でない資金力に対象が拡大したため、漢字ではなく、カタカナを使い「ヒト・モノ・カネ」と時代にあった表現になってきた。

そして、21世紀に入り、知の社会に入って、新たな要素を加え、「ヒト・モノ・カネ・情報・知・環境」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 I T経営は、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。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。

5 IT経営と知の経営

「IT経営の根幹をなすものは人を生かす経営である。人を生かすとは、顧客の生活や社会に貢献することを意味する。そのためには、人を結ぶネットワークをベースとしたITと経営の融合の視点が重要となる。この考えを基に新しい経営の理念・価値観・概念等を構築しなければならない。多様な知を結集して、人を生かす「人にとって良い経営」を行うことが知の経営である。

ポイント

1. 関係者全体を巻き込んだ全体最適を志向しなければならない。
2. 人にとって良い経営とは何かを自ら問い直す必要がある。
3. 組織行動基準は顧客満足(CS)から、利害関係者満足(SS)、生活者満足(LS)へと変わっていかなければならない。

■経営哲学の再構築

会社は誰のものかと言う議論がこれまでに数多くなされてきた。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。それが新しい価値観に基づく新しい組織行動の基準のもととなる。

■新しい行動基準

「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「モノづく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「ヒト

づくりベースの価値基準」へのワープを意味する。

■IT経営との関わり

I T経営はI T技術を利用することを目指しているのではない。I T技術は手段であり、I T経営は人を生かす「知の経営」が根幹にあり、I T技術は実現のための手段である。

■留意点

- ① 部分思考に陥ることなく、広く社会との共存を考える必要がある。
- ② 企業の持続的成長を考えるうえで、短期的思考に陥いることは危険である。
- ③ より多くの人を巻き込んでいく必要がある。このためには多様な価値観を積極的に受け入れ、生かしていくことが必要である。
- ④ I T経営と知の経営の目指すところは、環境変化に合わせたイノベーションや新しい事業を創出することにより、人にとって良い経営を実行することの重要性を理解しなければならない。

6 IT経営の成熟度とは

IT経営を的確に進めるためには、成熟度の概念が必要である。

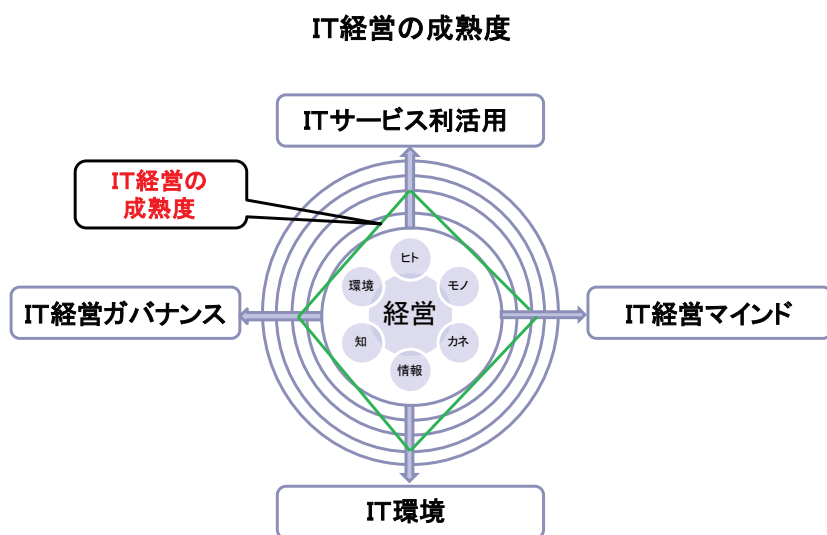
IT経営の成熟度とは、IT経営の実現度合いを示す指標であり、IT環境、ITサービス利活用、IT経営ガバナンス、IT経営マインド、の4つ視点から測定される。

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経営の成熟度

日本の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。すなわち、最先端のITの導入を目的とするのではなく、経営の成熟度にあった顧客志向のITを導入することがポイントとなっている。



IT経営の成熟度は、IT経営の実現度合いを示す指標であり、IT環境、ITサービス利活用、IT経営ガバナンス、IT経営マインド、の4つの視点から測ることができる。

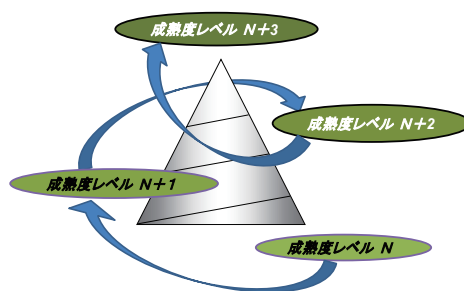
成熟度には、ITサービスを活用したIT経営の成熟度に加え、経営（全体）の成熟度、IT化に係わるIT化の成熟度、IT環境（そのもの）の成熟度もあり、それぞれ図に示した階層で示される。

企業の価値は持続的な成長を続けることであり、このためには成熟度の評価を行いながら、環境変化に対応した改善・改革を常に継続し、経営の成熟度がスパイラルアップしていくことが重要である。

成熟度の階層



成熟度のスパイラルアップ



■ 留意点

- ① 自社のIT経営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必要である。企業の成熟度にあったIT経営の導入をしなければならない。
- ② IT経営の成熟度は、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。
- 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。
- ④ IT経営の成熟度をスパイラルアップしていくことで企業の持続的成長が可能となる。

7 IT経営を支援する人財への要請

企業の経営環境が大きく変化する中で、IT経営の更なる実効を上げることが望まれている。その一方で、特に中小企業において、IT経営の実現を自社のみで行うには力不足であり、相談相手が必要となっている。

ポイント

1. IT経営を実現するための相談相手が特に中小企業において重要となっている。
2. このような人財はITと経営の両方を理解し、これを融合して実現できる能力が必要である。

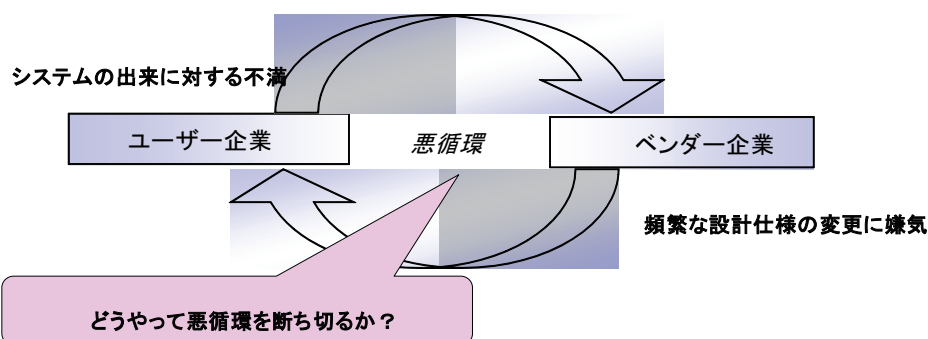
■求められる人財

IT経営を実現するにあたり、自社だけで解決を図ることができる企業は限られている。その内容も、IT経営の認識からIT経営実現まで多岐にわたっている。

しかし、ITの調達例をとってみても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現在でも多く見受けられ、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必要である。

－ 我が国情報化投資の企画調達プロセスの甘さ －

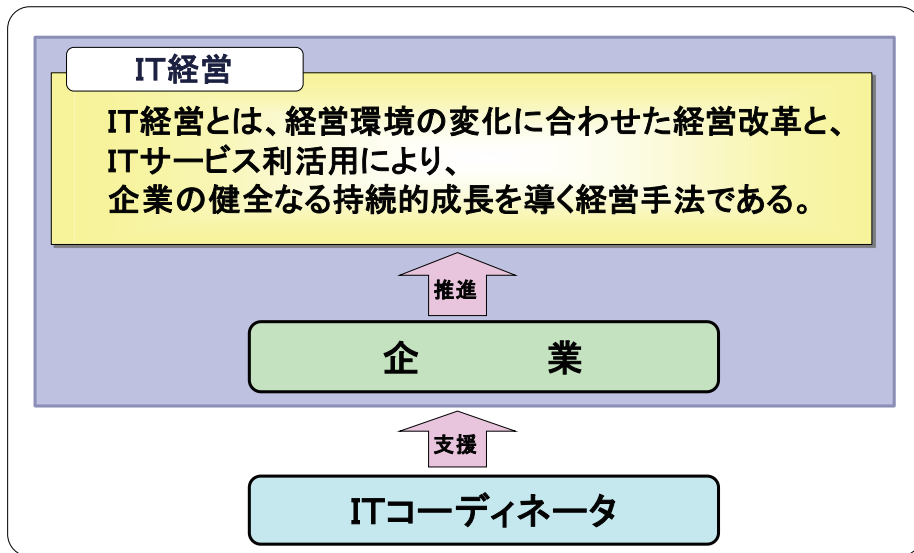
ベンダーはユーザーのビジネスモデルに関する知識が乏しく、
ユーザーは情報システム開発に関する知見が乏しい。



I T経営を実現するに当たっては、ユーザー企業とベンダー企業の違いのみならず、情報システム部門（I S部門）やC I Oが存在する企業においても、I T経営の考え方が分かるI T Cなどの専門家の存在が望まれる。

I T経営の成熟度の高くない企業や、I Tの専任がいない中小企業にとっては、I T Cなど外部の専門家の支援が強く要請される。

— IT経営を実現する人財への要請 —



■留意点

- ① 環境変化に合わせたI T経営の導入が出来るかどうか、企業の持続的成長の成否を分ける。I T Cは、企業内の人財であれ、企業外からの支援を行うのであれ、このような人財として期待されている。
- ② I T経営を支援するためには、I T経営全般に関わる幅広い理解に加え、経営者の思いを共有することが重要である。

8 ITC制度と設立時のITCの役割

2000年当時、日本経済の低迷が続いており、日本では、官民を挙げて経済の立て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. ITCは、経営とITを繋げるプロフェッショナルとして誕生した。
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制度の設立

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 Strategy 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。

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。

■ITC制度創設時のITCの人材像

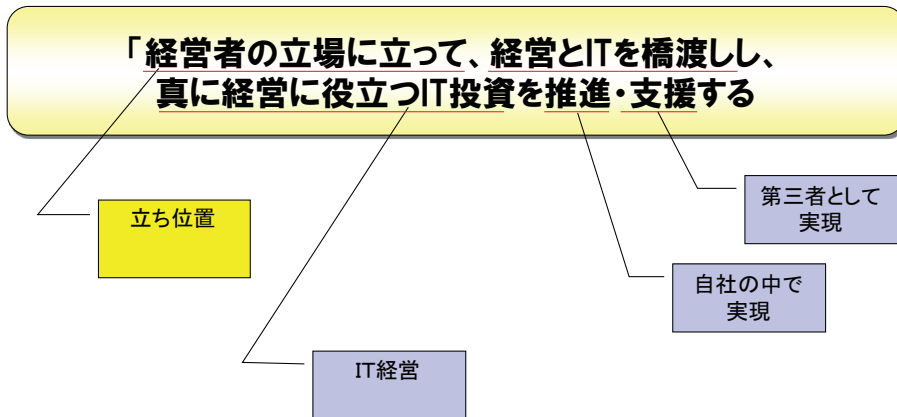
ITCの人材像は、ITC制度創設当初より、「経営者の立場に立って、経営とITの橋渡しを行い、真に経営に役立つIT投資を推進・支援するプロフェッショナル」と定義してきた。

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。中小企業等で経営や

I Tの専門家がない場合には、I T C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I T化投資を実現する役割を担っていた。

— ITC制度設立時の人材像 —

ITCのミッション



■ITC制度設立当時のITコーディネータ業務の基本的考え方

I T C制度設立当時、I Tベンダー側はI T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、I Tユーザー側ではI T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乏しい。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た。

I T C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とが期待されていた。

9 企業のIT経営の遅れとITCへの期待

ITC制度創設より10年以上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ないと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投資の課題とITCへの期待

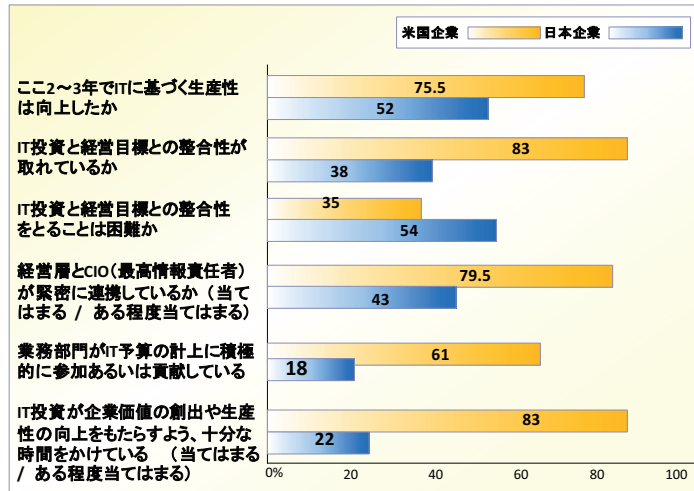
米国の大手シンクタンクの調査によると、IT経営の実現の成功要因は、①経営層とCIOが緊密に連携している、②業務部門がIT予算の計上に積極的に参加あるいは貢献している、③IT投資が企業価値の創出や生産性の向上をもたらすよう十分な時間をかけていることを、あげている。

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。

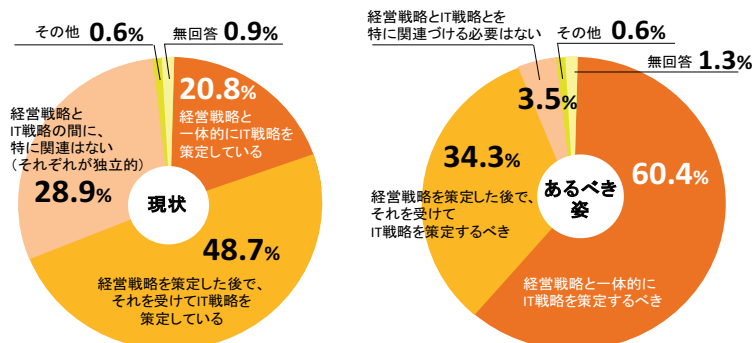
日本の大手ユーザー企業においても、IT経営をいかに実現し、競争力を高めるか、真剣に検討しなければならない。

— 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)

日本企業では、ITの戦略的活用が遅れているが、その理由としては、経営者のITへの理解不足、IT部門の経営への関与不足、全社での最適・ビジネスモデルを含めての変革という観点の不足等があげられる。ITCは、経営とITの双方を理解しており、ITを効率的に活用できるように支援する能力を有しており、このような状況の打破に寄与できると考えられる。

■留意点

- ① ユーザー企業内にいるITCは、企業におけるITの戦略的活用への寄与が期待されている。
- ② ITの戦略的な活用を図るためには、経営戦略とIT戦略を一体的に策定することが必要である。受け身のITであってはならない。

10 中小企業におけるITCの役割の拡大

ITCの役割は、産業界のあらゆる場で、発揮される。

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家としてだけでなく、第一義的には、経営者の悩みを聞く、いわば、ホームドクター的に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

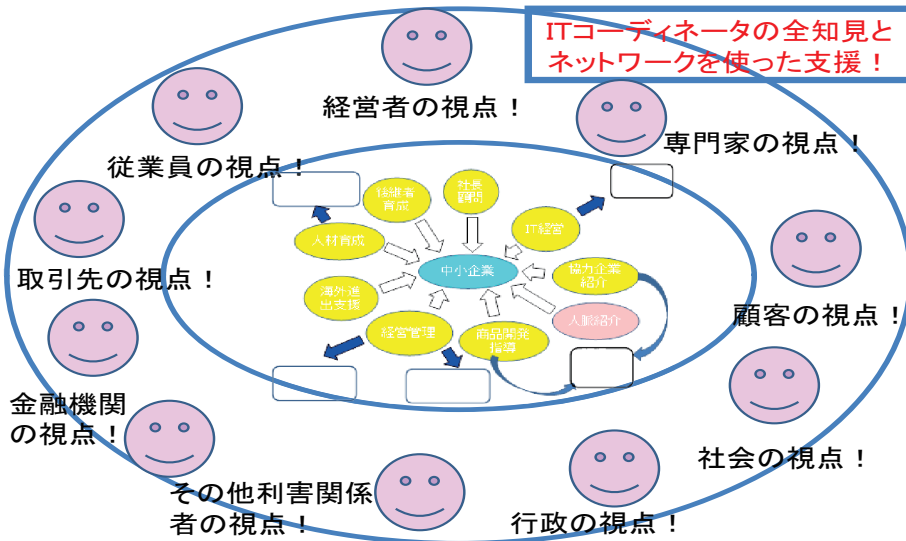
1. 中小企業を対象とする場合、ITCには顧問的な役割が期待されることが多い。その一方で、IT経営プロセスの様々な場面で、多様な役割も期待されている。
2. 企業の成熟度にあったIT経営が重要である。これは特に中小企業において留意しなければならない。
3. 企業の生き残りのために必要な施策は、IT経営の前提として、ITCが係わりをもたなければならない。
4. ヒト・モノ・カネ・情報・知・環境の戦略的経営資源全てに係わるため、相談の範囲は広いが、全てがIT経営に密接に関連する。

■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、ITのみならず、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。

I T C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、I T経営の前提となる業務改善、販売支援、人材育成等から支援を始めたり、何でも相談から支援を始める場合が多い。
- ② I Tが無関係に思える業務について経営者から相談があった場合であっても、支援することが望まれる。I Tが無関係なように見えても、ほとんどの業務はI Tによってより有効化され効率が上がるので、業務改善に加えてI T導入を考慮すると良い。
- ③ I T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 I T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 I Tの専門家、経営とI Tを融合するコーディネータ、経営コンサルタント等々、時と場合によって、I T Cの役割は多様である。

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よう。

ポイント

1. ITは開発から利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の利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

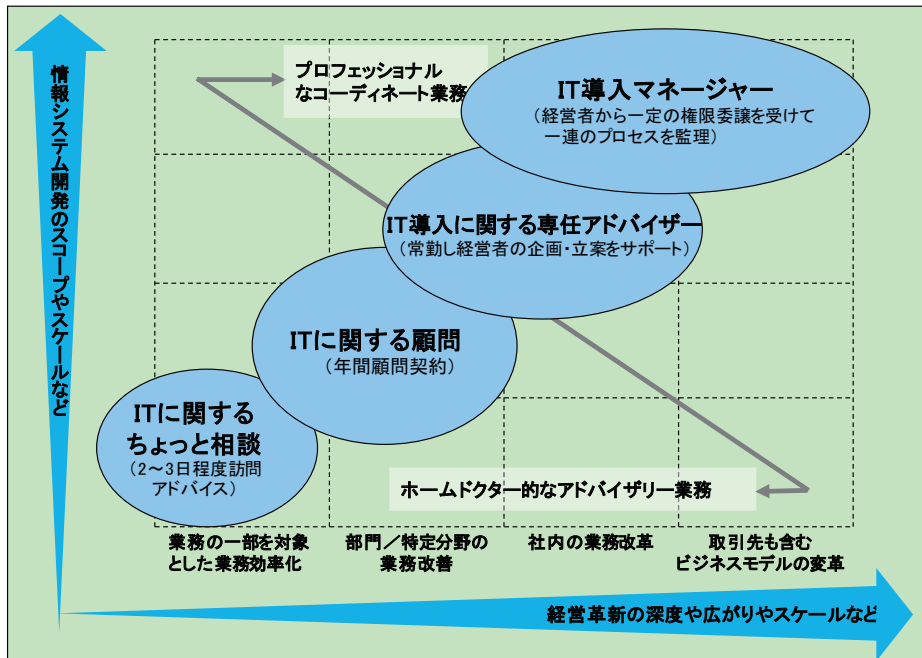
中小企業においては、PC導入のちょっとした相談から顧問契約による継続的なITの利活用による業務改革まで想定していたが、大企業においては資源調達やIT導入そのものにITCの関与が強く要請された。

しかし、IT化の進展により、ITの開発から利活用への時代が変わった。

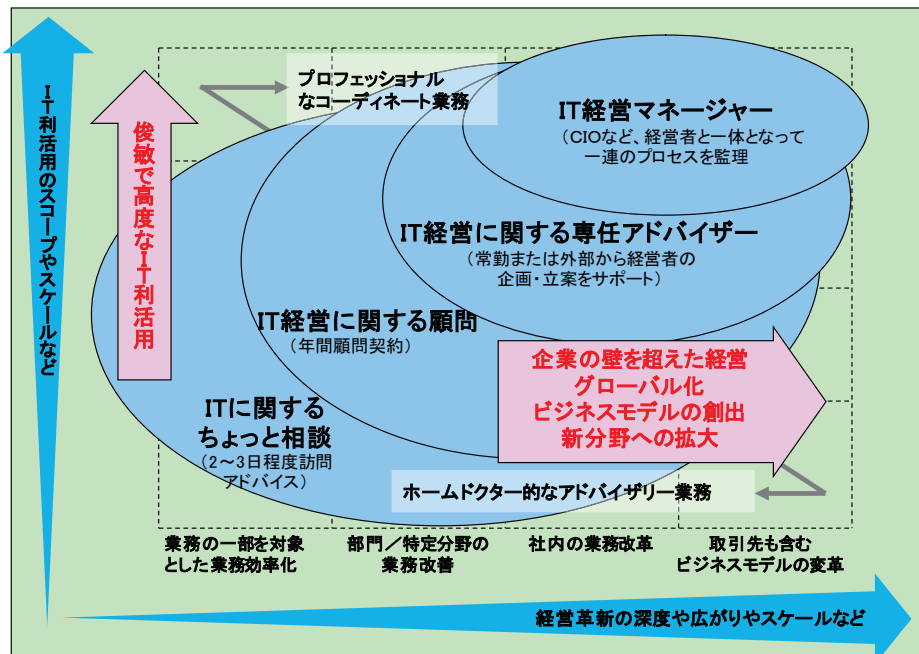
これまで大企業でしか実現できなかった高度のIT環境が、廉価な費用でより早く導入可能となり、企業規模に関係なく、新たなビジネスモデルの創出、グローバル化、業務改革等が、容易に出来るようになった。

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 —



コーヒーブレイク



(参考) イノベーションとは

時代が変わっても「モノづくり」の精神や重要性は変わらない。もちろん、「モノづくり」だけでは企業としての成功はない。特に変化する現在は、「ヒトづくり」が重要と言われてきた。

ピーター・F・ドラッカーは、「企業が存在しうるのは、成長する経済のみである。あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。そして企業こそ、この成長と変化のための機関である。」としている。さらに、「したがって企業の第二の機能はイノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。」と言う。

(出典： 「【エッセンシャル版】マネジメント 基本と原則 」

(MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES) P. F. ドラッカー著、上田淳生翻訳、ダイヤモンド社、2001年)

(1) イノベーションの定義：

元々イノベーションとは、「シュンペータの経済発展論の中心的な概念で、生産を拡大するために労働、土地などの生産要素の組合せを変化させたり、新たな生産要素を導入したりする企業家の行為をいい、革新または新機軸と訳されている。」(出典：ブリタニカ) とシュンペータが用いた概念である。

辞典をひもとくと、イノベーションは、技術革新、刷新、新機軸、等と訳されるが、「生産技術の革新・新機軸だけでなく、新商品の導入、新市場・新資源の開拓、新しい経営組織の形成などを含む概念」(出典：広辞苑) と定義されている。

日本では、技術革新と狭く訳されることが多かったが、現在は、広く解釈されている。イノベーションは、経営のあらゆる側面での抜本的な改革を意味しており、経営概念から組織体制、そして経営手法や実行のプロセス等々、すべての抜本的な改善・改良を包含する。

(2) イノベーションの意味：

その本質は、物事(「モノ・コト」と表現されることもある)を、一定の目的を達成するために、抜本的に改善・改革することである。たとえば、ある業務プロセス(商品開発プロセス、ITシステムの設計・開発プロセス等)を抜本的に改善・改革するということは、既に、そこに何らかの業務プロセスが存在することを意味している。つまり、イノベーションとは、「ある」、または「存在する」モノ・コトを、抜本的に価値のある形に変える(改善・改革する)ことである。

上記の例で説明すれば、ITシステムの「ウォーターフォール型開発」は、基本計画－外部設計－内部設計－プログラム設計－プログラミング－テストのように工程全体を分割し、各工程の成果物に基づいて順次(前の工程には戻らない)次の工程を実行していく。この手法は、既存のプロセスである。

変化が激しい時代になって開発工程における変更等が多くなり、そのための開発期間と開発コストが掛かるため、手直しの時間を掛けない「アジャイル型開発」が増えている。ソフトウェア開発の工程に、反復(イテレーション)と呼ばれる短い期間単位を採用する

方法である。開発工程を多数の機能に分割し、1つずつ機能を追加開発してゆくことでリスクを最小化しようとしている。これは、既存のプロセスを抜本的に改善・改革しているので、ソフトウェア開発のイノベーションと言えるだろう。

(3) 事業創造との関係：

競争力を向上する上で、市場環境の変化を踏まえた事業創造は効果がある。

本来から言えば、創造（クリエーション）は「何もないところから新しく作り上げること」である。IT経営においては、また、中小企業の経営改善や改革には、小さな発想やアイデアでも、新しいものであれば、それが事業の新しいモデルであれば、事業創造となり効果が見込まれる。

特に、豊富なビジネスアプリを活用したモバイルソリューションのような、コモディティ化したITシステムの利活用で、それほど複雑でない仕組みを活用しての事業創造が多々出現しており、経済効果は大と考えられている。事業創造は、イノベーションかクリエーションを用いての新しいビジネスを生み出すバリエーションの一つであるので、事業デザインの前の認識プロセスが重要である。つまり、事業創造は、ITシステムの機能よりも、顧客の利活用シーンの理解が成否を握る。

イノベーションもクリエーションも、また、事業創造も、従来の枠組み内で規定に基づいて秩序正しく行っていく行動からは生まれない。競争力のあるITシステムを開発することが生き残りの鍵を握る以上、従来の標準化、手続きに従う、厳密化、リスクを避けるという方法は通常は有効であるが、環境が変化している今は、柔軟に、例外を扱う、創造する、リスクに挑戦すると言うような方法をとることが必要となっている。

課題は、保守的にならずチャレンジ精神で新しいことにチャレンジする意識と、それを実行できるかどうかである。

それには、内部の関係者全員の知を結集することである。さらには、外部のベストプラクティスを導入するベンチマーキングによって、イノベーションを起こすことが必要となる。既存外部のベストプラクティスは、導入企業にとっては、まったく新たなイノベーションと同じ効果を有する。

今後のITシステムは、利活用に重きを置き、顧客価値や生活価値を創造する提案が要請されているので、ITCの「ITと経営を融合できる能力」が成功の鍵を握ることになる。

（Ⅱ）

ITCの人財像と役割

12 ITCの人財像

ITCの人財像については、ITC制度創設当初には、「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・支援するプロフェッショナル」と定義したが、現在は「IT経営を実現するプロフェッショナル」という定義に見直している。

ポイント

1. ITCの人財像定義は、制度創設以来変更をしてこなかったが、IT経営という概念が一般化してきたため、人財像の見直しを行った。
2. 現状の社会的要請を踏まえて、スペシャリティ(ある分野での高い専門性の提示)より、プロフェッショナルリティ(解を求めている人に望ましい形で解決策を提供する)を行動の旨とすることにより、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、このまま据え置くことにした。しかし、ITC制度創設当時にはなかった「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」に置き換えても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、経営とITが切っても切り離せられない融合関係にあり、ITも投資という概念からクラウドのようなITサービスを利活用する環境変化が起きており、ITCの活動実態も、「経営者の立場に立って、経営とITを融合し、真に経営に役立つITサービス利活用の推進・支援を行い、IT経営を実現するプロフェッショナル」として説明できる場

面が増えている。

— ITコーディネータの人財像定義 —

◆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



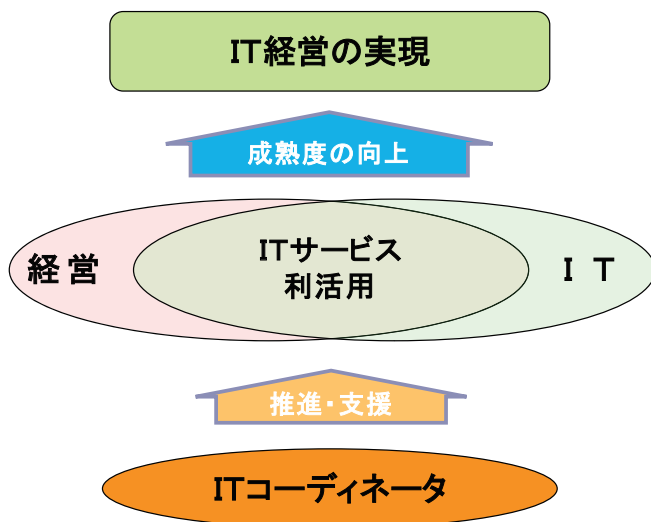
◆2009年4月設定したキャッチコピー

IT経営を実現するプロフェッショナル



◆現在の実態

経営者の立場に立って、経営とITを融合し、真に経営に役立つITサービス利活用の推進・支援を行い、IT経営を実現するプロフェッショナル



■留意点

現在、ITCという名称はかなり浸透してきているとはいえ、企業や関係者からはITの専門家と見られる場合が多い。これらの議論がさらに発展して、ITCの呼称を、「IT経営コーディネータ」や「ビジネス・イノベータ」等に変更しようという議論も出てきている。

13 ITCのミッション

ITCのミッション(使命)は、「IT経営を実現する」ことである。

すなわち、企業の成熟度に見合ったIT経営を実現し、これをスパイラルアップさせることで企業の持続的成長を図ることが、ITCに課せられた最大のミッションである。

ポイント

1. ITCは、IT経営の実現のためには、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(ユーザ企業の企業内ITCの場合は内部)からその実現を「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、IT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サービスをいかに経営に活かすかが、ITCの役割である。

■IT経営の実現

最近の経営環境の変化は著しく、企業間の競争はますます激しさを増している。その大きな要因は顧客要求の変化、技術の進歩、中でもインターネット、モバイルに代表されるITの急速な進歩による経営のスピード化およびWebマーケティング等による商取引環境の劇的変化と言われている。ITCは、経営者と経営環境変化についての認識を共有するとともに、革新的な経営戦略の策定支援、経営戦略目標を達成するためのITサービスの利活用を通して、経営改革を支援していく使命を担っている。

ITサービス利活用の成功の前提として、次の事項があげられる。

- ① 経営者自らがITを経営の問題としてとらえること、すなわち、ITの重要性の認識と、その活用に向けた経営者のリーダーシップを必要とする。
- ② しかしながらITの変化は激しく、経営者が常に経営状況とITの状況を把握することは容易なことではない。結果として非効率なIT化投資が行われることがある。こうした非効率なIT化投資を解消することもITCの使命である。

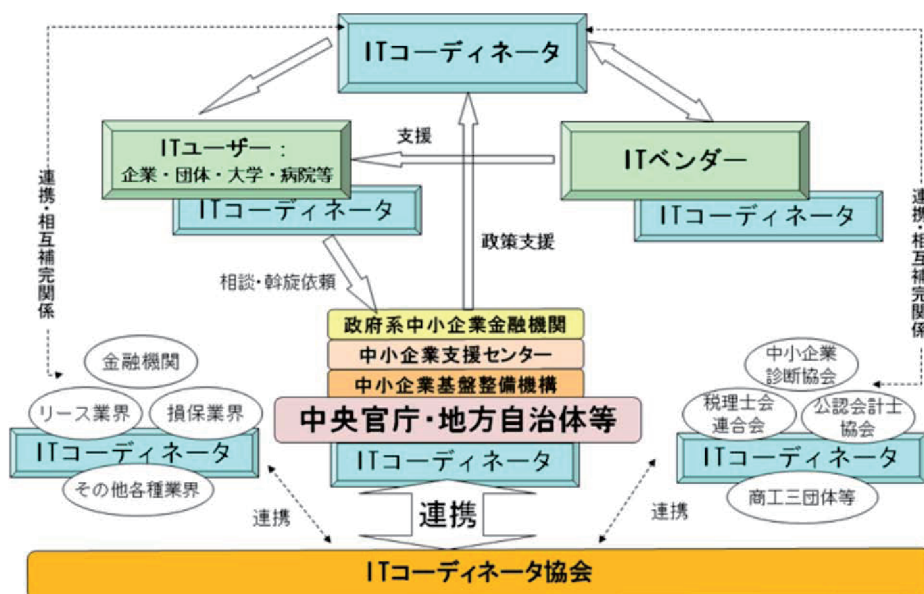
■IT国家戦略の推進

2006年1月に政府が発表した「IT新改革戦略」の中では、IT経営による企業の競争力強化のためには、経営に役立つIT投資について知見を有するITC等の外部専門家

の活用の必要性和、ITC等の高度IT人材を継続的に排出していく重要性を掲げている。

ITCは、このような国の施策推進の役割も果たしている。即ち、ITC制度は、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経営を支援する人材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ITCの役割 —



ITCの活躍の場によって、ITCの役割は多様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。

■留意点

ITCの立ち位置である「経営者の立場に立って」は、例えば、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。

したがって、活躍の場によって立場が変わってくるため、従来からのITCの役割を拡大して、IT経営実現プロセス（経営戦略、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用の5フェーズ）に、IT経営認識プロセス（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ている。

14 ITCの立場と役割

ITCのミッションは、IT経営を推進する当該企業の、企業内にいる内部専門家か、企業外にいる外部専門家かの立場によって役割が異なってくる。

さらに、外部専門家としては、独立系ITCとITベンダー系ITC、そして支援団体のITCが存在し、役割が異なってくる。

ポイント

1. 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

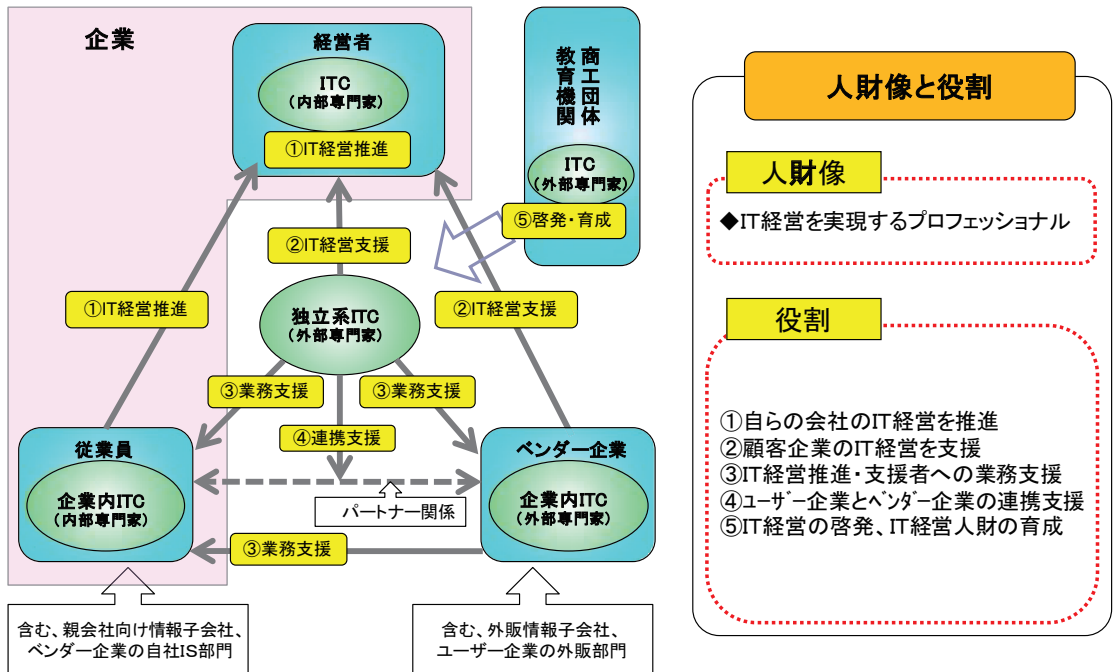
■立場による役割の違い

ITCの基本的なミッションはIT経営の実現にあるが、立場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、従業員とも、IT経営を「推進する」役割を果たすことは同じである。

- ① 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。
- ② 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立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。
- ③ 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を示している。
- ② 「12 ITC の人財像」定義の中に「推進・支援する」とあるが、「推進」する立場と「支援」する立場での役割の違いを表現している。
- ③ 立場による役割の違いは、弁護士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、職務内容は、裁判官、検察官、弁護士という立場によって違いがあり、役割や業務に違いが出てくる。

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、そのスキルを活かして活動をしている。

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、ITC プロセスガイドラインで示された「基本原則」という判断基準と、IT 経営プロセスと言う実行基準ををベースに、業務を行っている。

15 ITCの業務内容

ITCの業務内容は、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業務は、ユーザー企業でのCIO(情報戦略役員)業務であり、また、独立系ITCやベンダー企業のITCは、外部CIOとしての支援業務を提供しているといえることができる。

しかしながら、CIOではなく、企画部門やIS部門のスタッフであっても、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等

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が最も近い業務内容と言えよう。

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部門長として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、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手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)
	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は少なく、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の活躍の場

ITCが対象とする企業には様々な規模、業態(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. ITCの資格は、職種を規定するものではなく、能力を認定するものである。

■ITCの業務対象は企業規模や業態で決まるものではない

ITCの対象業務は多岐にわたる。

- ① 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、私企業であるか官公庁であるか、病院や教育機関であるか、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。
- ② 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ことである。

— 規模の大小、業種、職種には関係ない —

		該当マーケット	該当業務（職種）
独立系 I T C		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 I T C	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

■留意点

- ① 独立系 I T C には、中小企業診断士、税理士、公認会計士などの業と、I T C を兼業しているケースも多い。
- ② 独立系 I T C / 企業内 I T C にかかわらず I T 経営の教育指導に携わる I T C が増えている。

17 ITCの業務対象と業務の進め方

ITCの業務対象は、IT経営を実現するプロセス、すなわち「IT経営プロセス」全体である。IT経営プロセスは、IT経営の認識、経営改革活動、IT化活動までを含んでいる。経営改革活動は、経営戦略の策定から、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幅広い。

また、ITCが個々のプロセスの一部の業務を行う場合にあっては、全体のプロセスを俯瞰し、経営(目標)との整合を常に取りながら業務を進めることができる。

ポイント

1. ITCの業務の対象は、IT経営プロセス全体である。IT経営の推進にあたっては、IT経営認識プロセスとIT経営実現プロセス(経営戦略の策定、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用フェーズ)の全体を視野に入れなければならない。
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. ITC活動は、IT経営プロセス以外の業務を制限するものではない。

■ITCの業務の対象

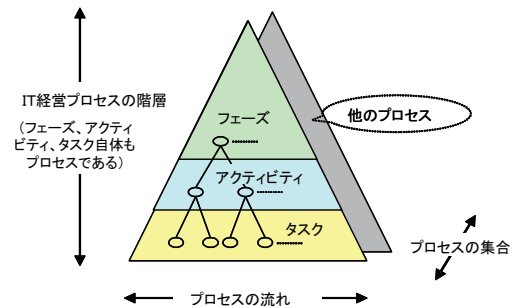
ITCの業務の対象は、IT経営プロセス全体である。IT経営プロセスは、IT経営の認識、経営改革活動、IT化活動より構成されるが、これらのすべてがITCの業務対象であり、一部のフェーズを支援する場合であっても、全体像を見失ってはならない。

このうち、IT経営への認識には、変革認識(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情報を取り込むための気づきや留意点)、是正認識(経営戦略実行途中で発生する環境変化に対応するための気づきや留意点)、持続的成長認識(持続的成長を維持するための新たな改革や気づき等)がある。

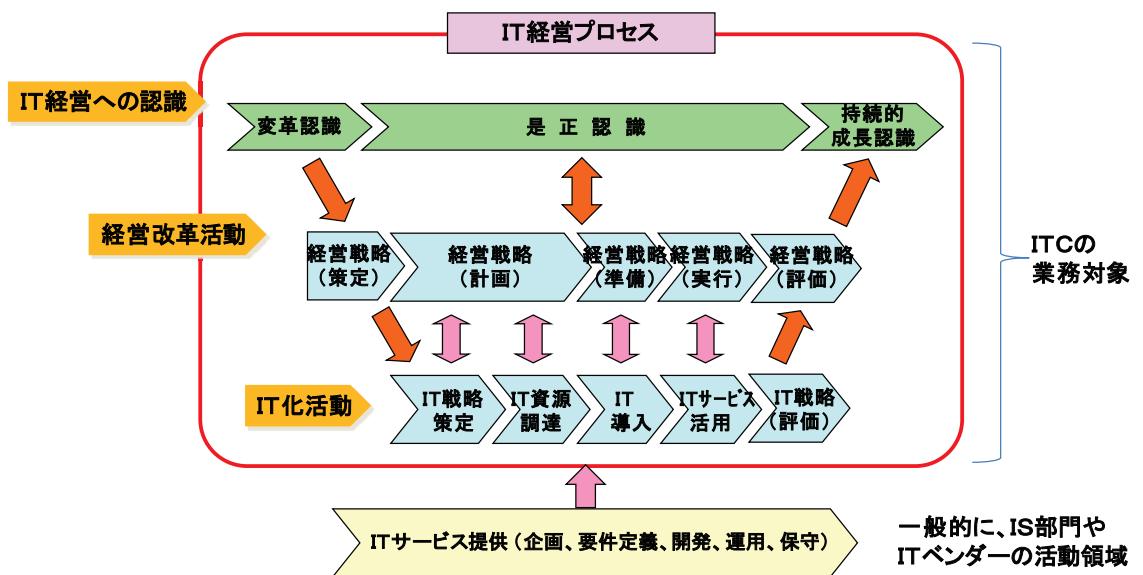
■ITCの業務の進め方

ITCの業務の進め方は、本ガイドライン及びITCプロセスガイドラインに準じて実施する。その中では、プロセスはフェーズ～アクティビティ～タスクという階層構造で構成されているが、仕事の流れ(工程、順序)を規定するものではない。

実施する業務は、IT経営プロセスの全体にわたるもの、フェーズにまたがる業務、個々のフェーズの業務、個々のフェーズの業務の一部等があるが、その前後、さらにはその先の業務も視野に入れて、経営（目標）との整合を図り、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経営プロセスの全体像 —



■留意点

- ① IT経営プロセスの実行にあたっての思考過程と、実施の手順は必ずしも一致しない。手順を追うことにとらわれることなく、柔軟に対応することが必要である。
- ② 企業を顧客として支援するITCにとっては、企業の変革認識プロセスはITCの営業の一環として実施される場合もある。「19 IT経営認識プロセスにおける二つの役割（自立型・支援型）」参照
- ③ ともすれば、IS部門やITベンダーは、ソリューション志向になりがちであるが、IT経営プロセスの全体感を掴むことによって、経営者やユーザーの立場に立ったITサービスの提供がより効果的になる。

18 ITCの専門性

ITCの実施する業務の主目的は、IT経営を実現することであり、実践的な能力が求められる。

ITCの専門性は、経営やITの知見を活かした幅の広さと総合性にある。

ポイント

1. 本ガイドラインやITCプロセスガイドラインは、ITC活動の実践ノウハウを体系化したものである。ガイドラインの理解と実践を積み重ねることが重要である。
2. IT経営プロセス全体を理解し、幅の広さと総合性を生かすことが重要である。

■実践力の重要性

IT経営を実現するためには、ITCが遭遇するさまざまな局面において、現実的な判断基準を持ち、具体的な支援を行う必要がある。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。このための能力を実践力として、第Ⅲ章で説明している。

一方、現場の対応の積み重ねだけでは、体系的な理解とはなりえず、個人の経験の範囲での思考に限定される恐れがある。本ガイドラインやITCプロセスガイドラインは、数多くのITCの経験を踏まえて体系化を行い、ITCの判断基準として、暗黙知ではなく形式知化したものである。

顧客の多様なニーズにこたえるには、これらガイドラインの理解と、実践を積み重ねることで、専門知を蓄積していくことが重要である。

■ITCの専門性

ITCの専門性はIT経営プロセスの理解に加えて、経営者の思いを共有し、変革認識を理解し、企業の成熟度に応じて発揮される。これによって、経営改革目標達成に向け、経営戦略と整合あるIT化によりIT経営を実現することができる。

このように、ITCの特徴は、スペシャリストとしての限定した領域の深い専門性よりも、経営やITの知見を活かし、IT経営プロセス全体を俯瞰することができる幅の広さと総合性にある。この点において、他の経営やITのスペシャリストと差異化を図ろうとしている。このため、企業の特性や成熟度を理解することが必須であり、そのためにも実

践力が重要となる。また、経営者の思いへの共感や成熟度・企業特性への理解に踏み込んで、問題意識・課題解決能力を磨くことが重要となる。

I T C が、I T 経営を実現するプロフェッショナルであると標榜する所以である。

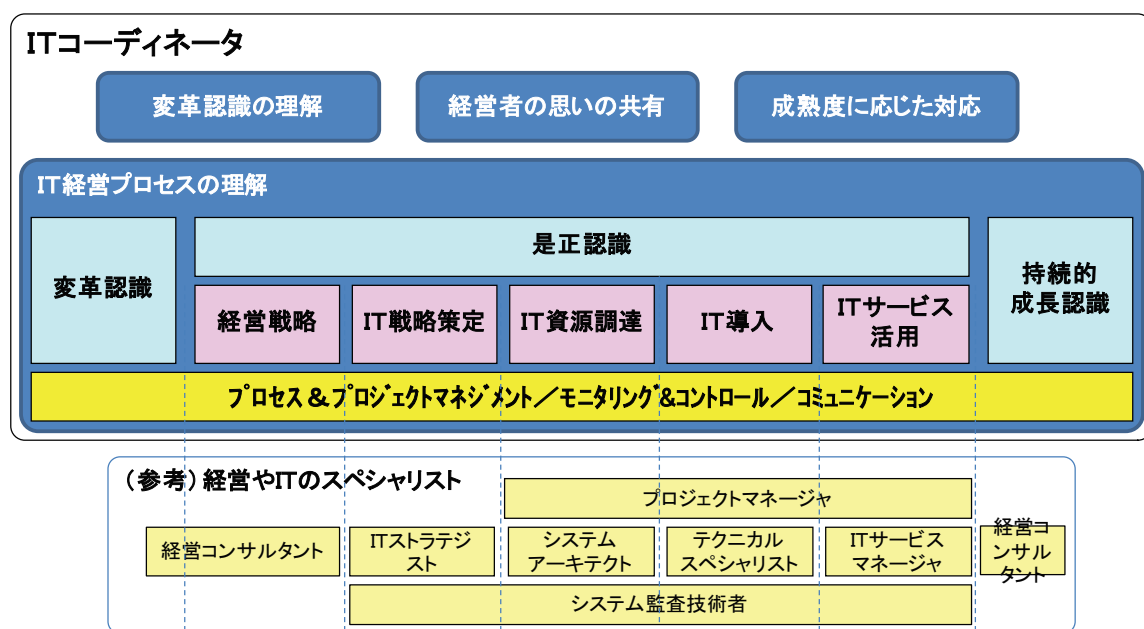
■プロフェッショナルとスペシャリストの違い

プロフェッショナルリティとスペシャリティには大きな違いがある。その違いとは、「視点」「視座」の高さ、「視野」の広さである。スペシャリストが「自分の専門性の高低」に強いこだわりを持つのに対して、プロフェッショナルは「相手の要求に対して、解決策を柔軟に組み合わせながら、様々な問題にあたる姿勢」をもっている。

プロフェッショナルは、たとえ、自分の専門分野以外の問題であっても、それを学ぶか、他の I T C 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。

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、例えば、顧客が喜んでくれる、顧客の経営に貢献できることに誇り・喜び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。

— ITCの専門性 —



■留意点

- ① I T C の専門性は、一つの分野にこだわることなく、幅広い分野への好奇心や理解、さらには人や知への理解を推進力として深められる。

I T C プロセスガイドラインは、I T C 固有の能力、業務を示したガイドラインではなく、I T 経営を進める上で企業及び I T C が参照すべき基準を示したガイドラインである。

19 IT経営認識プロセスにおける二つの役割(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経営認識プロセスの必要性を、企業自ら認識する「自立型」と、外部からの誘発や支援で認識する「支援型」に分けて、各々の業務プロセス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IT経営認識プロセスと定義した。
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IT経営認識プロセスと定義した。
3. 支援型の行動は、独立系ITCやベンダー系ITCにとって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、企業の経営者や従業員を中心に、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必要である。

これは、営業行為として理解されることも多い。ITCの営業力も実践力の要素の一つである。

■ITCプロセスガイドラインとの関係

ITCプロセスガイドラインは、IT経営を推進する企業の立場で記述していることから、IT経営認識プロセスも同様に、自立型を記載し、支援型は、ITCの役割として記載している。

— IT経営認識プロセス(自立型) —

活動/ スキル	IT経営の気づき(注)		課題/解決策の可視化		新たな認識	
	経営者・全従業員 の気づき	気づき情報の集約	本質的な課題の理解	仮説の設定と解決策 の検討	解決策の提案	変革に対するコミットメント
経営者 を含む 全従業員	- 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 - 経営の成功事例、失敗事例 - IT経営政策 - ITコーディネータ情報 - 自社の課題認識 - 内外環境変化と自社のギャップ - 現場の問題 - 将来の問題	- 顧客や現場の気づき情報への傾聴 - 顧客からの声 - 現場からの声 - 外部専門家(ITC等)からの意見を聞く - 選任者の選出 - ITコーディネータとの出合い - ITコーディネータからの説明 - 改革・改組の検討を開始する - 外部でミナーへの参画 - 検討タスクの立ち上げ	- 経営者の課題を引き出す(課題の可視化) - 経営者の気づきリスト - 確認(念押し) - 現場の確認 - 現場を見る - 現場でのインタビュー - 経営者も気づいていない課題を引き出す - ステイクホルダーの新しい課題を認識する (例)ベストプラクティスとのベンチマーク - やる気の醸成 - 危機意識の確認 - 向業他社事例 - 自社能力の確認 - 持続的成長の方向性	- 課題のカテゴリー化 - 一類型もしくは複数課題の抽出 - 経営者が気づいていない課題も抽出 - 根本となる原因の追究 - 前提条件、制約条件、取組みの要件把握 - 仮説立案 - 企業理念・ミッションや企業価値との関連性を明らかにする - 明白なCSFの確認 - 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策がないことを理解する	- 最終提案書の作成 - 一解決策を整理する - 一成果物の提示(成果物がない場合、実現できるモノを示す) - 一効果の提示 - 一複数の提案をする - 一解決策の実現性 - 一スナチュール - 一役割 - 一経費費用 - 一投資効果 等	- IT経営推進の判断 - 一制約条件やIT経営の推進(IT経営の成熟度)のレベルの明確化 - 一目指すべき目標(ビジョン)の決定 - 一変革構想書の作成 - IT経営推進の判断の明文化 - 一戦略方針 - 一コンロール条件 - 一目標達成のための「スローガン」
特に 経営者		- IT経営改革の必要性を理解する - IT経営改革の必要性を説明する - IT経営でミナーへの参画 - ITCから説明を受ける	本質的な課題を理解する	- 第1次提案を受ける - Go/NoGoの判断	- IT経営改革実施の判断 - 一経営改革の決定 - 一ITシステムを活用 - 一外部資源を活用 - 一経営資源の投入(人、モノ、金)	- 最終成果の評価を行う - 一達成度合 - 一成果への意図 - 一新たな課題への対応 - 一新たな改革の実施指針
外部ITC		- 経営者との面談 - 一自POP - 一制度活用	- 解決策の仮説立案(2回目) - 一診断ツールの適用(第3回目) - 一診断ツールの適用(第3回目) - 一事例活用 - 一成功体験・失敗体験の活用	- 提案シナリオの絞り込み - 一診断ツールの適用(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	- 経営やITの最新動向 - 顧客からの要望やクレーム - 向業他社情報 - 従業員からの提案や気づき情報	- 経営者の気づき情報 - 検討タスク	課題リスト	課題解決シナリオ	課題解決策リスト	- 変革構想書(改訂版) - 一変正表明書
	- 環境観察力 - 情報収集力 - 知見整理力	- プレゼンテーション能力 - 人的ネットワーク活用能力 - ファシリテーション能力	- 洞察能力 - ニーズ理解力 - 分析力 - ファシリテーション能力	- ゼロからの集約力 - 創造力 - 仮説提案力 - 見積・計画力	- 革新性 - 理想構築力 - 仮説提案力 - 見積・計画力 - プレゼンテーション能力	- 経営者のリーダーシップ - 一環境観察力 - 一情報収集力、知見整理力 - 一洞察力 - 一SPDL実行力
ITコンテンツ	- IT経営研修教材 - IT経営の成功事例、失敗事例 - ITコーディネータ情報	- IT経営研修教材 - 客のシステム、IT経営応用資料 - IT経営チェックシート - IT経営診断ツール - ITコーディネータ情報	- ヒアリングシート - PdLダイジェスト版 - IT経営成熟度診断ツール - 業務経歴書 - ITC事例集	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 - 一約(顧問契約)
	- ベストプラクティス情報 - IT経営政策	- IT経営ポータル - 一社会インフラポータル - 一情報システムの情報性ポータル		- IT投資方針 - 一各種補助金 - 一金融機関優遇措置		
リファレンス						

(注)「IT経営への気づきの前提」として、「変革のための企業体質の確立」アクティビティとして、「変革への気づきの重要な認識」、「気づき情報の共有」タスクが存在する。

[illegible]

コーヒーブレイク

(参考1) 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を利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、本ガイドラインのITC人財像において、役割を明確にした。

— 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 (経営目的と整合のとれたIT経営)	✓ 明確にされた経営課題にITで応える
(2) 立場	✓ 利害関係者(含む顧客)の視点 ✓ 経営者の立場 ✓ ITを利活用する立場	✓ 要請に応える ✓ 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	✓ IT経営の認識、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) 人財供給源	✓ 経営系、IT系専門人材がともに入ってもらえる間口の広さ	✓ IT分野の専門家

（参考2）ITCと他の資格者等との違い

ITC資格を取得しようとする人たちや、企業の人材開発部門の人たちから、ITCと他の資格者等との違いは何か、ITC資格を取得するとどう変わるのか、と聞かれることが多い。

ITCの人材像定義での説明は抽象的であり分かりづらい点もある。ここでは、ITC資格を取得した人たちがどう変わったか、実際の例を紹介する。

立場、職種	局面	これまで	ITCになってから
営業	営業先 ヒアリング 提案の仕方	情報システム部門に行く システム上の問題を聞こうとする 難しい問題はコンサルやSEに 提案を書かせる	業務部門の長に会いに行く 業務上の問題を聞く 自分で提案書を書く
コンサルタント	コンサルティング	相手が気づいていないことを見 つけ、斬新な提案をしようとする	相手の気づいていないことを引き出 し、課題を整理する
ITストラテジスト	要件の確認	与えられた要件が何かを聞こう とする	なぜその要件が出てきたかの経営 課題を聞く
PM	仕事の進め方	QCTを守ろうとする	PMO機能を果たし、顧客にとっての目 的を外さないようにする
ITサービスマネ ージャ	営業するとき	他社にない機能・非機能要件 と、いかに安い運用が提供でき るかを説明しようとする コストパフォーマンスで売る	ITサービスの位置づけを示し、いか に経営に役立つか、BCP、内部統 制などは、経営の投資として説明す る
SE	パッケージのフィット &ギャップ分析	現状業務に合うように、パッケ ージのカスタマイズをしようとする	業務のあるべき姿を描いて、業務改 善・改革の支援を行なう
CE	メンテに行くとき	頼まれたことだけやって帰って くる 新製品の機能説明をする	なぜこの機器が必要だったか、その 業務上の必要性を聞く 新しいビジネスモデルやネットワーク 活用の事例を説明する
中小ITベンダー の経営者	ユーザー企業のトップと面談のとき	何でもやります、システムでお 困りのことは何でしょうかと聞く	これからどのような会社になりたいか、 経営課題を聞く
大手ユーザー企 業のIS担当	IT戦略企画	何をIT化するかを聞こうとする これまでの経験と、同業他社の 実態を調べながら考える	経営の目的と現状分析から、戦略策 定に必要な手順を踏む 経営に対して提言を行う

(Ⅲ)
ITCの実践力

20 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プロセスガイドラインに基づいて行動するITCが具備しておくべき視点について整理し、ITCの行動規範とした。

さらに、ITCの実践力とは何かを整理し、実践力体系として設定した意識知、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)支援をする企業の状態を考慮して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、社会価値・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利活用・競争力のあるビジネス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、社会や顧客の信頼を得て、社会・顧客とともに協創していく姿勢が重要である。この場合に、読みにくい経営環境をどう認識するか、つまり必要十分な情報が収集されているかどうか成功の鍵を握る。[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利活用をはかり、企業経営のレベルからみて最適

な業務改革とIT利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競争相手の動きも含めてより競争力のあるものである必要がある。[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

I T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

- 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利活用ができる。
- 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、I T C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、I T Cそれぞれの経験をもとに補完すべきである。
- ③ 7つの視点は、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 7つの視点については、次項以降で詳細を解説する。

21 【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経営の仕組みにしていくた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。

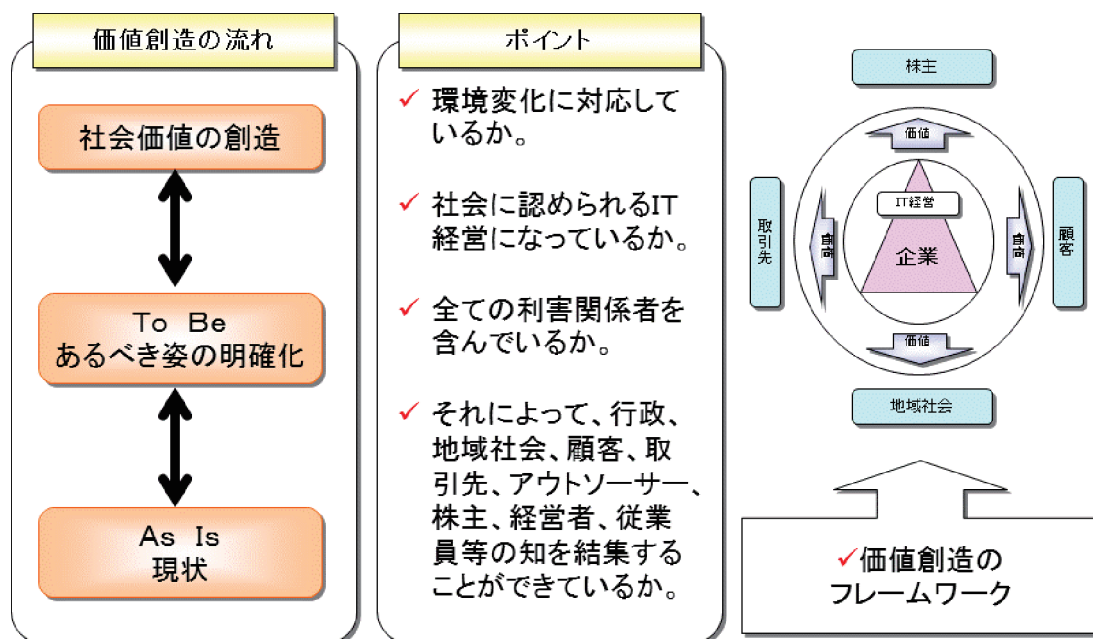
■社会に認められるIT経営

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。

— 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は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。
- ④ コンプライアンスを守った上での情報公開が社会の信頼を得る上に重要である。

22 【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、顧客の経営価値・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、理念、ビジョン、戦略、実行など)。

■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、理念を掲げ、企業戦略を実行し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

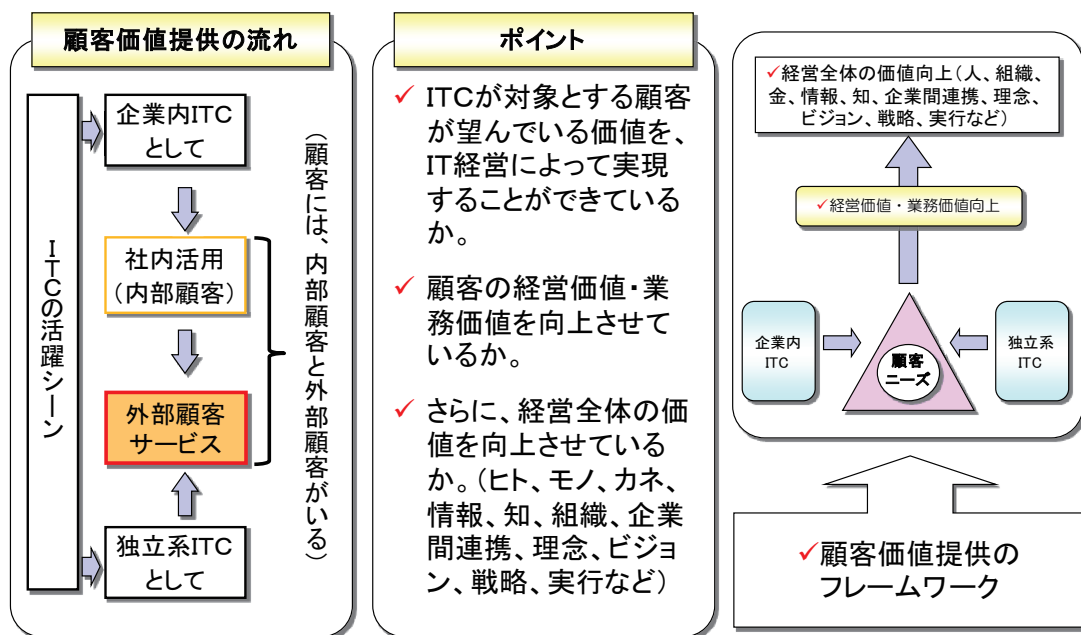
ITCに共通して言えることであるが、IT導入の前にまず、業務の効率化(無駄な仕事の廃止、仕事の整流化、仕事の統合、内部統制など)が必要である。最終顧客への価値提供を最大の目的にした業務の効率化により、業務の質、スピード、提供するサービスなどの価値が向上し、結果的に支援顧客への価値提供につながる。

■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。
- ③ 必要な場合は、顧客企業の経営資源を増強させる支援も重要となる。

23 【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業務の実行と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。業務の実行も戦略に則ったものでなければならない。また、IT化戦略もIT経営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業務の実行と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

企業が業務を実行し、また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必要がある。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社会や顧客から容認されない。

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

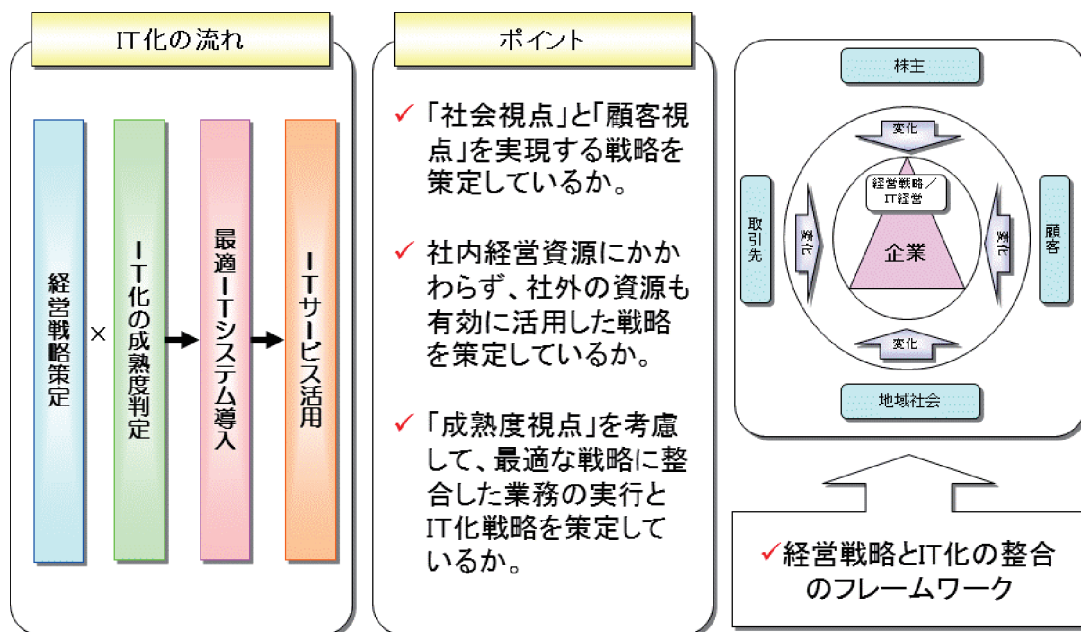
これからの経営は、自社に閉じた自己完結型の経営には限界がある。自社のコアとなるサービスや技術分野に経営資源を集中し、自社にとって他の経営資源で代替できる領域は、外部のリソースを積極的に活用するといった選択と集中の考え方で臨むことが肝要である。

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IT化戦略も、IT経営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

- 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ければならない。
- ③ 戦略の変更は業務プロセスに大きな変更を与える。
- ④ 戦略は、その策定のための情報の良し悪しで成否が決まる。

24 【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利活用ができる」ことである。

いかにすばらしい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いるには意味がない。したがってIT経営の成熟度をよく見極めたIT導入やIT利活用が肝要である。

さらに、現状の経営やIT利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。

特に中小企業においては、経営資源の不足を考慮しスマートソリューション等の利活用が重要である。

ポイント

1. IT経営の成熟度に合わせた最適なITが導入・利活用されている。
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。

■IT経営の成熟度に合わせた最適なITの導入・利活用

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リテラシー（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、IT経営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。

最適なITの導入・利活用には、クラウドやモバイルによる簡便なIT利活用が含まれる。

■経営と業務の有効性・効率性の担保

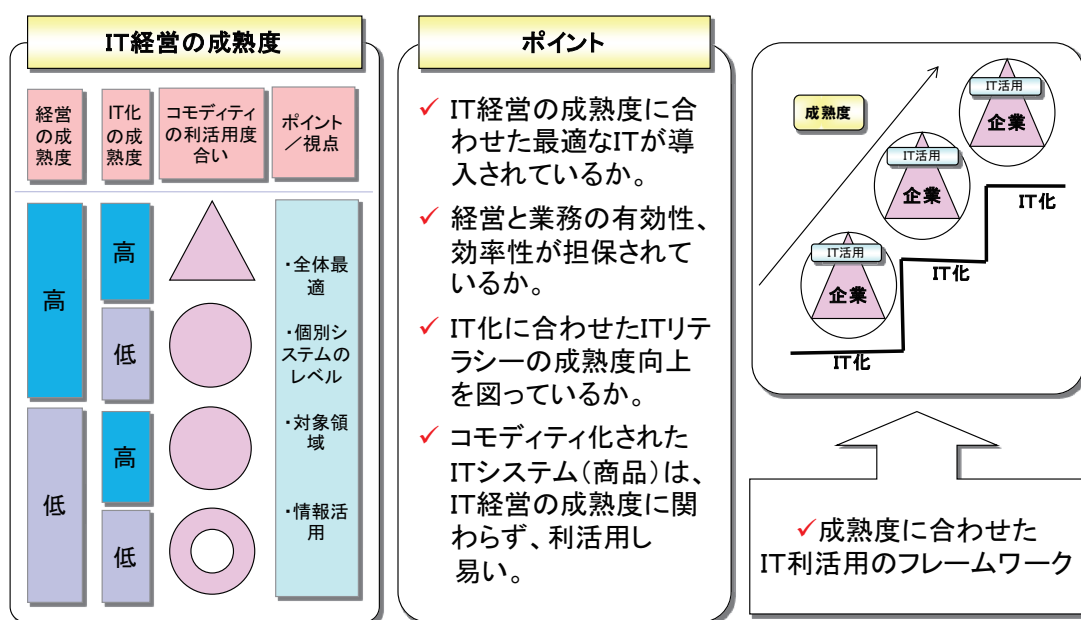
経営と業務の有効性を考える際に、何をもって評価するかがポイントである。有効性、

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経営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利活用ができる —



■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、IT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利活用や、グローバルな利活用が必要となってきた。
- ⑤ コモディティ化したITシステムのSaaSシステムやモバイル・ソリューションなどは、高度なITシステム等にも組み込まれて利活用される。

25 【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、環境変化を適切に把握した上で経営戦略、組織風土、従業員のスキルなどを勘案し、社会価値・顧客価値創造を目指す従業員重視のビジネスプロセスを編成しなければならない。

ポイント

1. 環境変化に対応した経営戦略を実行する最適なビジネスプロセスを構築できる。
2. QCT&S(品質・コスト・時間&サービス)の視点から全ビジネスプロセスの最適化を図る。
3. ベストプラクティス等をうまく活用し、イノベティブ・プロセスや事業創造のプロセスを構築する。

■経営戦略を実行する最適なビジネスプロセスの構築

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ビジネス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、他社との差別化を図ることなどである。

■QCT&S(品質・コスト・時間&サービス)の視点から全ビジネスプロセスを最適化

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ビジネス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。

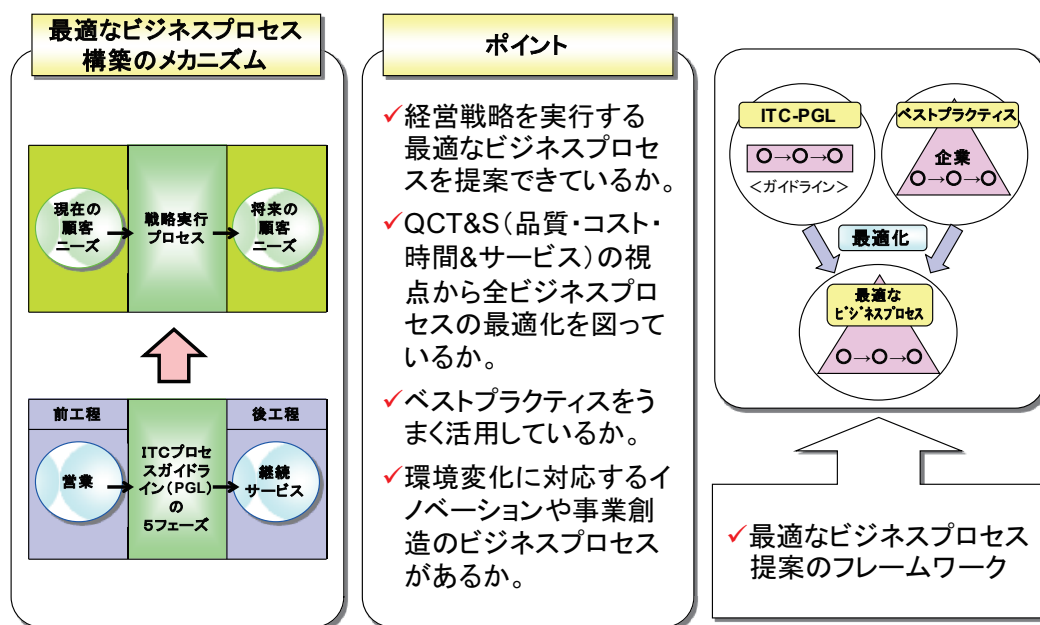
即ち全体視点での効率化も重要である。

■ベストプラクティス等の活用

すべてを白紙から検討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く、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、自社に導入できるかどうかを十分吟味した上で自社の成熟度に合った形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、環境変化等）を理解して、ビジネスプロセスを改善する。
- ② ビジネスプロセスは、階層化・詳細化することによって改善点が見えてくる。
- ③ ビジネス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 ビジネスプロセスは製品・サービスの価値向上だけではなく社会価値／顧客価値を向上させることを目的とする。

26 【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

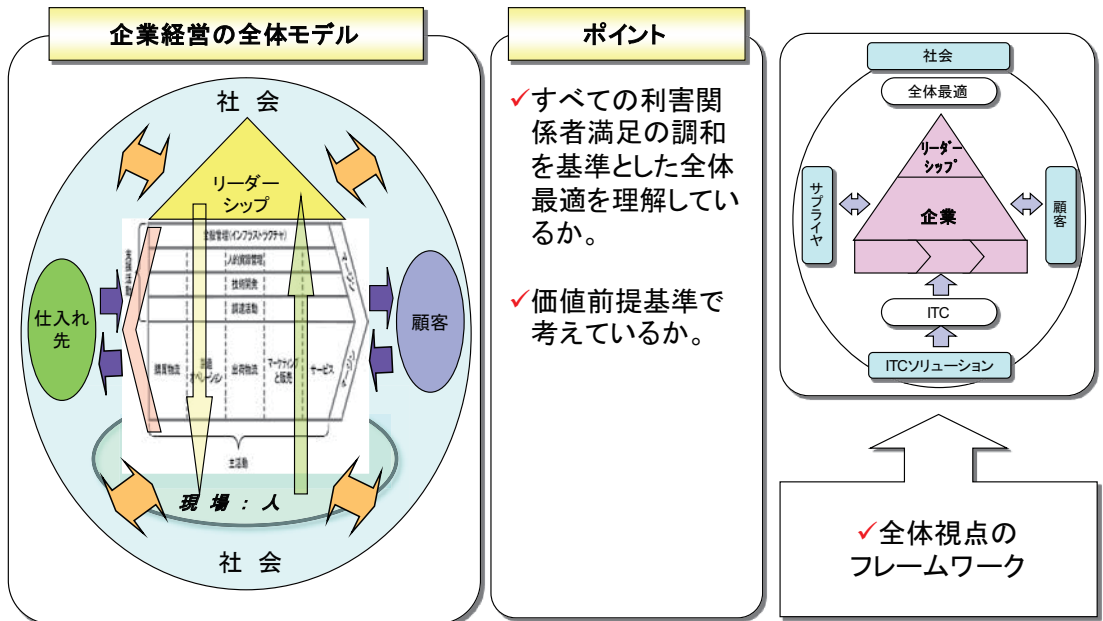
もともと意思決定は諸前提から結論を引き出すと言われている。(サイモン)

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。

— 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 —



■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げ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大きい。
- ④ 客観視点には、主観的視点以外に社会視点や顧客視点からの事実としての情報を考慮して、顧客企業にとって価値前提に基づく最適な解決策を導き出す思考が含まれる。

27 【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、知識と実践知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や成果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スキルとしての知識や実践知が蓄えられ、結果としてキャリアが積みまれ実践力が鍛えられることになる。

まさに、現場の知や、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。

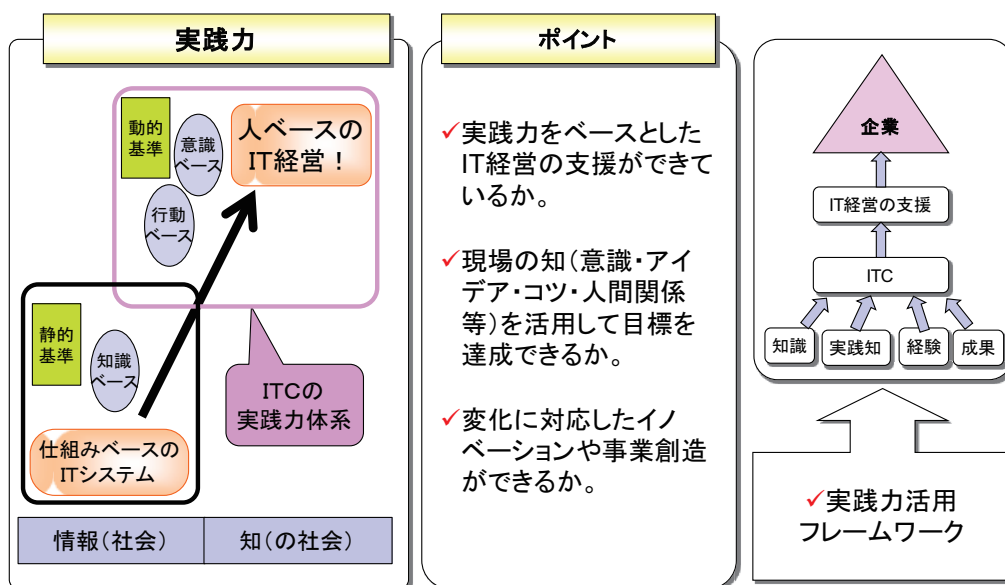
即ち、従来の仕組みベースの厳格なITシステムから、ヒトに視点を置いた柔軟なIT経営に進化していかなければならない。

■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、イノベーションや事業創造による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。

— 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 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。
- ④ 特に経営資源の少ない中小企業等については、経営・業務活動を改善するために、非ITの実行支援を必要とすることが多々あることを理解しなければならない。

28 実践力重視の背景

ITC協会では、制度創設以来、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もあった。

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、スキル・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拡大し実践力重視へ。
2. ITCを支える知識に加え実践知や経験・成果に基づく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

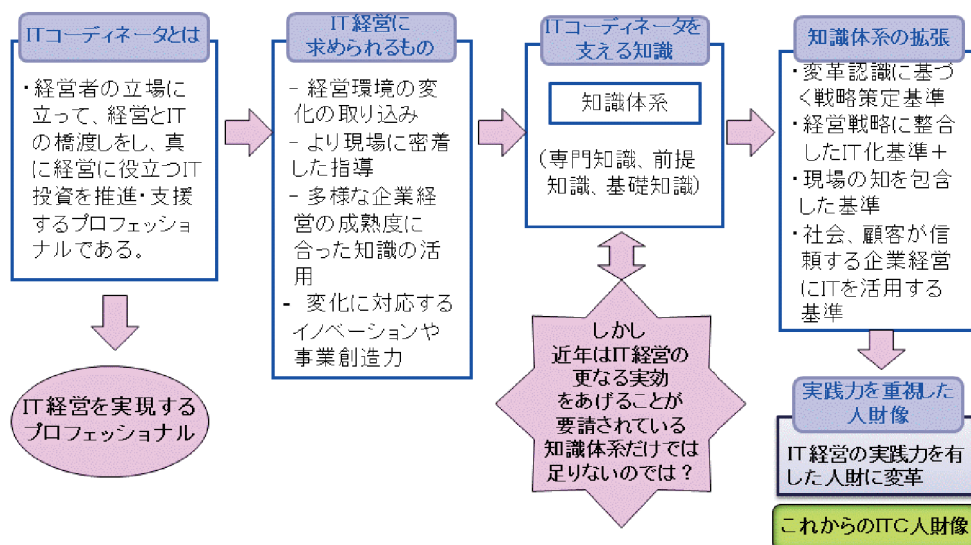
ITCの役割をより実効性の高いものにしていくためには、IT経営の実践力を備えていることがその条件となる。従って、ITCの能力体系は、いわゆる、知識だけでなく、IT経営を推進・支援するための実践知や経験・成果に基づく実践力を備えていなければならない。

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。

29 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。

実践力スキル・キャリアフレームワークは、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なっている。

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Ⅴ章で解説する。

ポイント

1. 実践力スキル・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Ⅳ章「ITC実践力体系(BPA)」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、知識を活かすすべを知っている(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

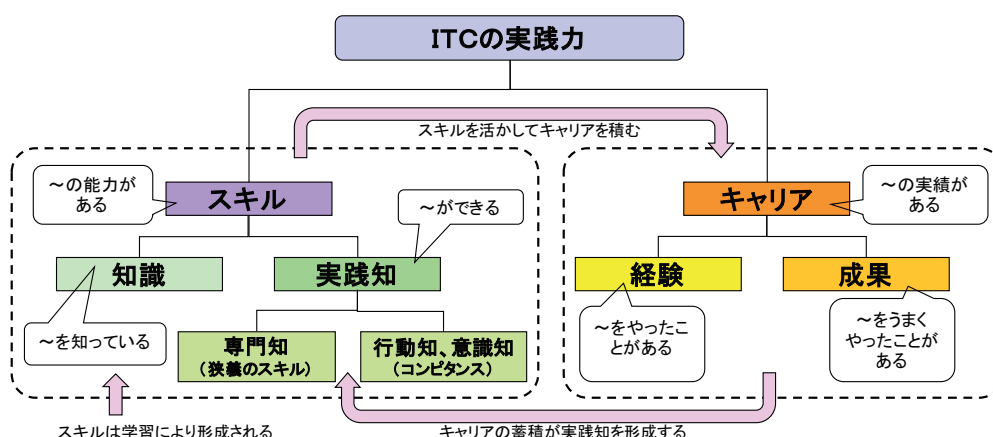
キャリアを積んだことにはならない。

I T Cのキャリア（実績）は、I T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I T Cの実践知が集積化され汎用化されると、I T C共通の専門知となる。

I T Cの実践力は、スキルを活かしてキャリアを積み、I T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。

I T C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、I T Cの（広義の）「スキル」と定義している。

また、I T C実践力体系でのキャリアは、I T Cとしての活動実績を示している。

I T Cは、人材像類型として見た場合、I T C単一の類型である。

I T C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。

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。

■留意点

国の共通キャリア・スキルフレームワーク（特にI T S S）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I Tストラテジスト、プロジェクトマネージャなどの職種（役割）を示しており、I T C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。

30 実践力におけるスキルとは

ITCの実践力は、スキルとキャリアで構成される(第Ⅲ章「29 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、

- ① ビジネスにおける基本的な知識(基礎知識)と、
- ② 経営系、IT系双方の専門分野の知識(前提知識)と、
- ③ IT経営の重要性に対するIT経営認識プロセスの知識、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の知識と、経営戦略と整合あるIT経営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、

- ① 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、
- ② 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)、
- ③ 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

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、また、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。

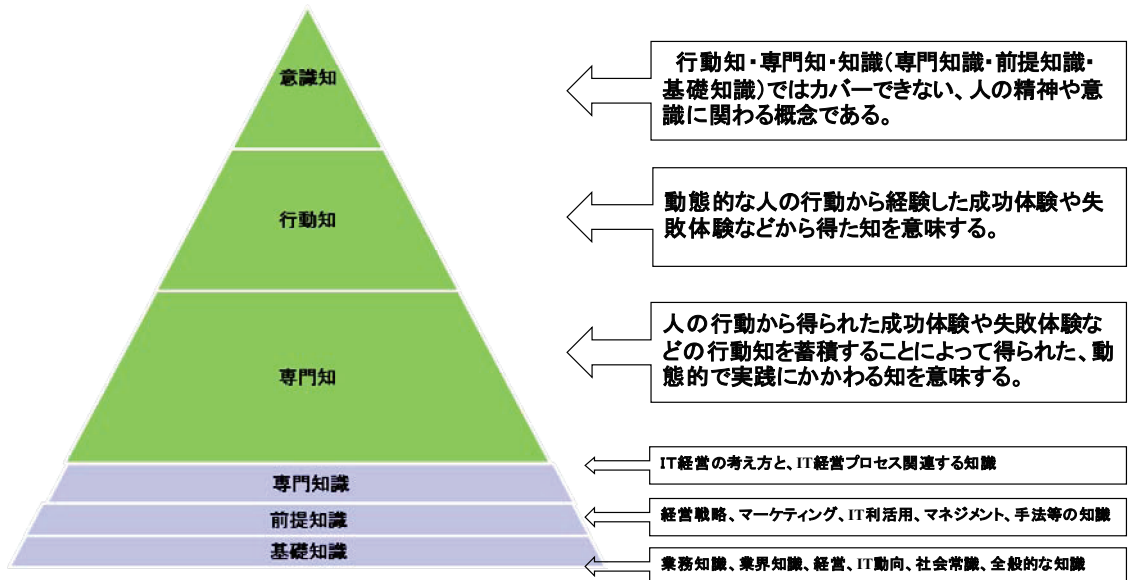
実践力(スキル)の要素である実践知は、「意識知」、「行動知」、「専門知」から構成される。

意識知は人の意識、マインド、こだわり、モチベーション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・マインドの共通項を浮き彫りにしている。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能力となる。

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。

31 実践力における実践知とは

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(知識や専門知の活用能力)、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。

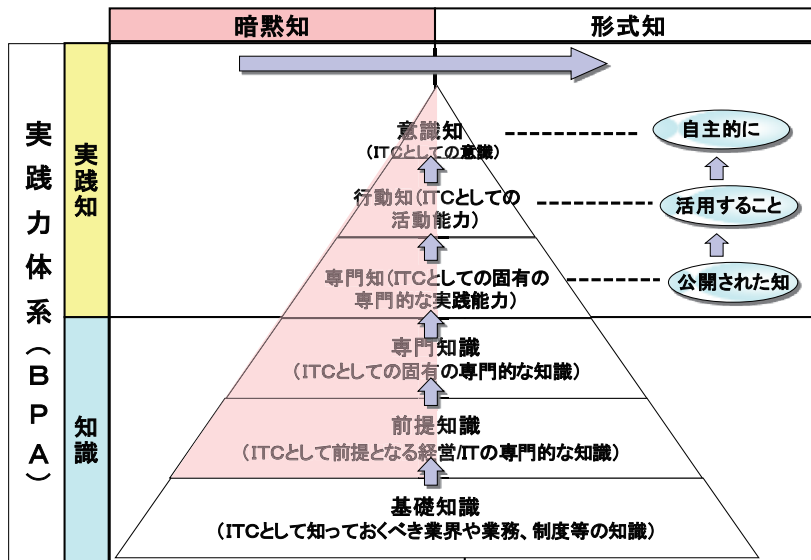
■暗黙知から形式知へ

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。知識は比較的そ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や成熟度に左右されるという特性がある。

その状況や成熟度には、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、経営の状態などが含まれる。

— 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、知識や専門知を活用し、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。

コーヒーブレイク



(参考) 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、静態的に脳に物事を記憶すること。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、やる気や情熱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、関係者が協力するなどの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知恵・知心を実践知（専門知・行動知・意識知）として定義した。

(Ⅳ)

ITC実践力体系(BPA)

32 ITC実践力体系(BPA)の目的と効果

本ガイドラインの目的は、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。

ITC協会では、ITCの実践力の基準を整理体系化したものを「ITC実践力体系(BPA:Body of Practical Ability for ITC)」と呼ぶ。

ポイント

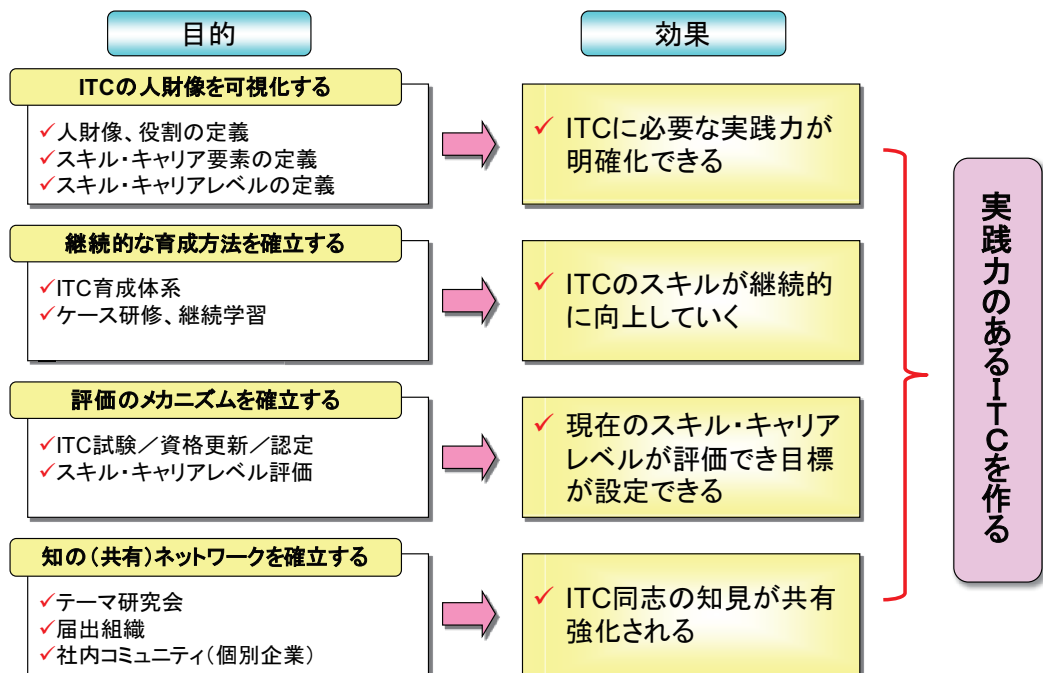
ガイドラインは地方自治体、学校法人、病院等々、企業以外の組織・団体にも幅広く適用できる効果がある。

■実践力のある人財の輩出

ITC人財像・スキル体系を明確にし、ITC実践力体系として公開することで、実践力のある、言い換えれば、できるITCを輩出することを目的にしている。それは決められたITCの育成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）サイクルを回すことに留まらず、さらにITC育成の戦略的なSPDLI（戦略、計画、実行、学習、革新）サイクルを回すメカニズム（次項「33 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、バランス感覚をもった能力の養成により、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。

— 実践力体系(BPA)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ITCの業務を実践できる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、前向きで人や組織に対して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。

33 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実践力体系の確立によって、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育成フレームワークとして整理し、「ITC育成ガイドライン」として別途取りまとめる。

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経営を実現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

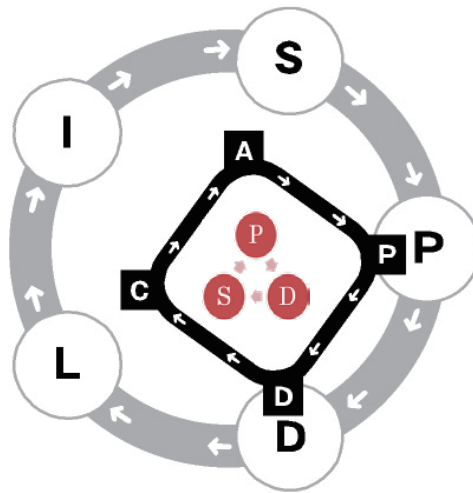
ITCの実践活動では、SPDLIサイクルを回すことが肝要である。SPDLIは、トリプルループサイクル(戦略経営サイクル)ともいわれ、三層から構成される。

第一層のSPDLI(戦略—計画—実行—学習—革新)サイクルは、経営サイクルの全体を決定する経営レベルを意味し、第二層の管理レベルのPDCA(計画—実行—チェック—改善)サイクルと、第三層の業務レベルの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。なお、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。

従来は、PDCAサイクルのみが重要視される風潮があったが、ともすれば、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。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ことを肝に銘じる必要がある。

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(SPDLI)戦略経営サイクル —

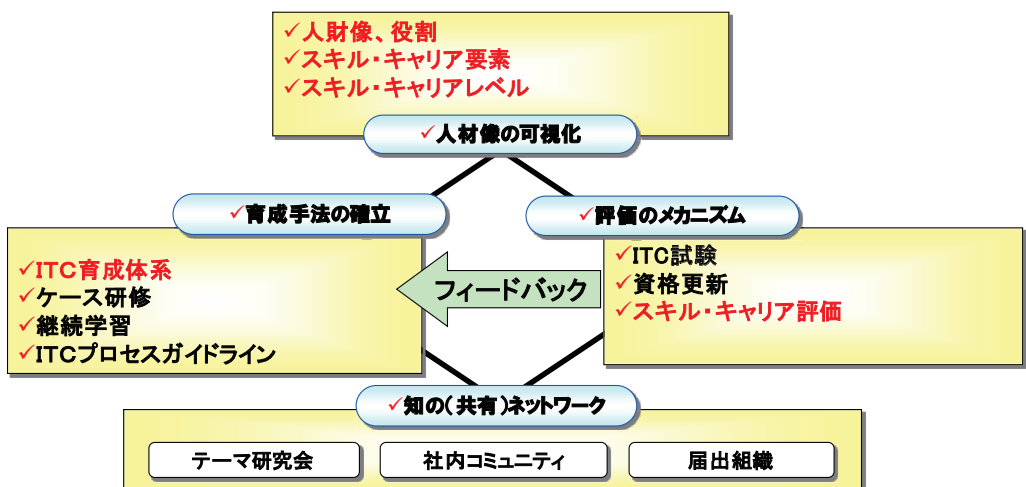


■ITCの育成メカニズム

I T C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V章「I T Cの評価と育成」で述べる。

下図は、国の高度I T人材議論で使われた、育成メカニズムの表記に合わせたサイクル図である。

— ITC育成サイクル —



(Ⅳ) ITC実践力体系(BPA)

34 ITC実践力体系(BPA)のフレームワーク群

ITCの実践力を体系化した、ITC実践力体系(BPA:Body of Practical Ability for ITC)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では、①ITC人財像を定義し、その要素を具体化するため、さらに、②ITC実践力スキル・キャリアフレームワーク、③ITC実践力評価フレームワーク、④ITC育成フレームワークに分類し体系化している。

ポイント

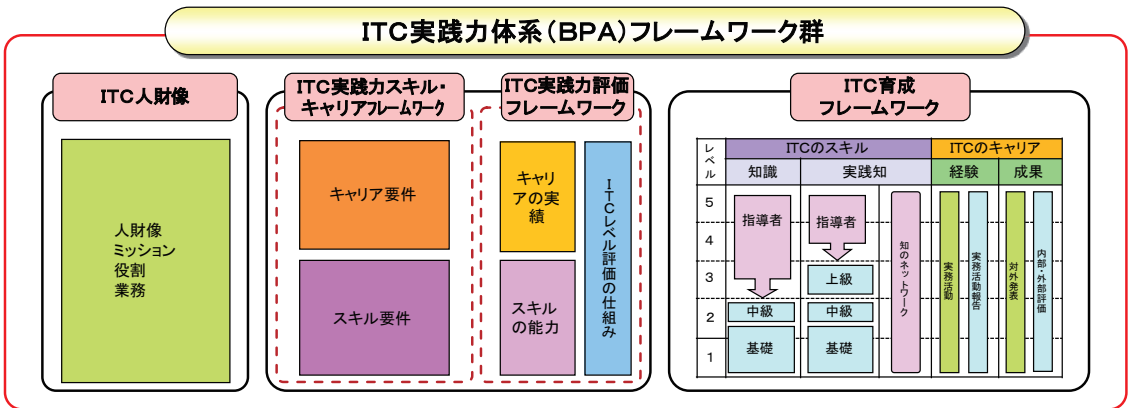
1. 実践力体系として、まずITCの人財像を定義した。
2. 実践力体系のフレームワークは、人財像の要素をスキル・キャリアの面から体系化したものである。
3. 本ガイドラインは、ITCが、IT経営実践の担い手となるための拠り所になる。

■フレームワークの内容

本ガイドラインにおいて、

- ① ITCの人財像については、その人財像定義、ミッション、立ち位置と役割、業務（タスク）を中心に、第Ⅱ章で詳細に解説している。
- ② ITC実践力スキル・キャリアフレームワークについては、実践力を決定づける視点を中心に第Ⅲ章で、スキル要件・キャリア要件を中心に第Ⅳ章と付録1で詳細に解説している。
- ③ ITC実践力評価フレームワークについては、スキルの熟達度・キャリアの達成度、およびITCレベル評価を中心に、第Ⅴ章で詳細に解説している。
- ④ ITC育成フレームワークについては、ITCのスキル・キャリア醸成の仕組みを中心に、第Ⅴ章で詳細に解説している。

— ITC実践力体系(BPA)のフレームワーク群 —



関連する主な成果物としては、以下がある。

① 「ITC実践力ガイドライン」(本資料)

ITCの人財像を定義し、ITC実践力体系(BPA)を詳細に解説したもの。

② 「ITCプロセスガイドライン」

企業がIT経営を推進する際に参照できるようにするため、IT経営の考え方と、IT経営推進における判断基準(基本原則)と実行基準(プロセス)を提示したもの。ITCにとっては、ITC実践力ガイドラインで示された実践力の実務への指南書となる。

③ 「ITC育成ガイドライン」

ITCの実践力をもとに育成や研修のあり方を示したもの。

■留意点

- ① ITCは、これら成果物の考えを理解しITC活動に活用する。
- ② 「ITC実践力ガイドライン」の趣意は、常に新しいITCプロセスガイドラインに具現化され、ITCの新しい判断基準と実行基準となる。
- ③ 企業や組織の規模・経営の成熟度等に応じた柔軟な対応は、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。

35 ITC実践カスキルフレームワーク

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Ⅲ章「29 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(BPA)のうちスキルを整理するにあたっては、ITC制度創設時からの知識体系(CBK:Common Body of Knowledge)に加え、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ITC実践カスキルフレームワークと定義した。

ポイント

1. 7つの視点をカバーした、ITC実践カスキルフレームワークとなっている。
2. ITC制度創設時の知識体系は、基礎知識、前提知識、専門知識で構成されていたが、この上に実践知を定義して、専門知、行動知、意識知を追加した。

■ITC実践カスキルフレームワークとは

ITC実践カスキルフレームワークは、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、ITC制度設立時からの、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)していればよいかということ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

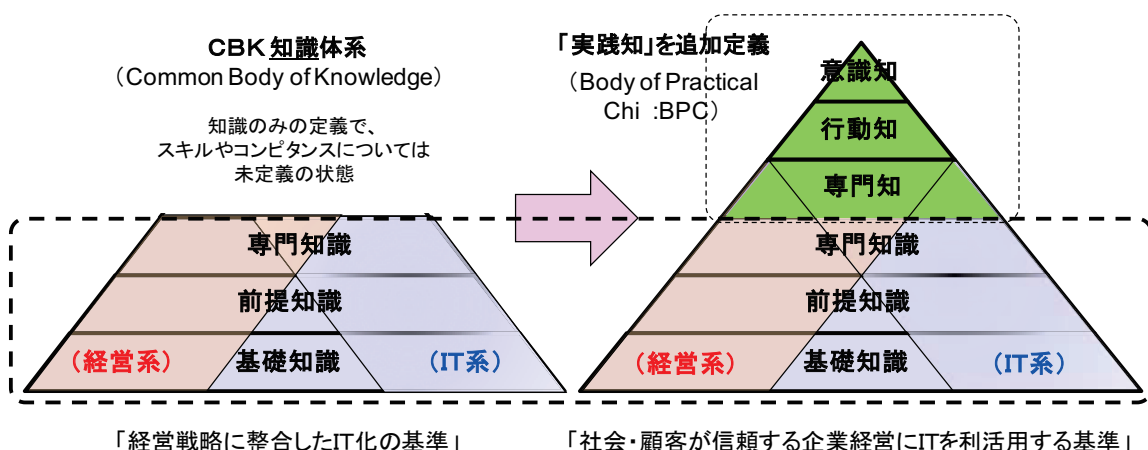
スキル体系は前述の7つの視点を意識したものになっている。その理由は、実践知の構成要素の中に、意識の問題を含んでいるからである。意識はマインドとも言うが、顧客の経営者と対峙したときにどういう心理状態で向き合うのかを意味する。例えば、「顧客の

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。

I T C実践力スキルフレームワークは、I T C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実践力スキルフレームワーク －



■留意点

- ① 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。
- ④ 実践知の行動知と専門知は、知識に対して知恵と呼ばれる範疇になる。

36 ITC実践力のスキル構成

ITCの実践力を構成するスキル要素は、大きく知識と実践知から構成される。

さらに、その構成は要素還元的な考え方でブレークダウンされている。要素還元法によって詳細化された中身がスキル要素となる。スキル要素の意味、内容については、「37 ITC実践力のスキル要素」の説明を参照されたい。

実践知は、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(CCSF)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、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、付録1「ITC実践力体系:一スキル要素の詳細一」を参照されたい。

ポイント

1. ITCの実践力のスキル要素の構成は、大項目、中項目、小項目で区分した。
2. 各項目ごとの内容が、スキル要素となる。

■ITC実践力のスキル要素は、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。

- ① 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)
- ② 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)
- ③ 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。

- ① 専門知の中項目は、5分類で定義した。（I T 経営の基本原則に関する能力、I T 経営認識プロセスに関する能力、I T 経営実現プロセスに関する能力、I T 経営共通プロセスに関する能力、I T C コンテンツの活用に関する能力）
- ② 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、I T C コンテンツを活用する能力）
- ③ 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、下図のよう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。

— ITC実践力スキル要素の構成 —

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、好奇心
		プロ意識	顧客志向、価値観、客観性、倫理観、グローバル志向、探究心
		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、多様性、柔軟性
		協創意識	協働性、対等性、協調性、指導性、共感、ホスピタリティ
	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
		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	事例活用能力、ITC手法・ツール活用能力、ITC知的資産活用能力、レファレンス活用能力、ITC制度活用能力、人的ネットワーク活用能力
	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：JQA、SWOT、BSC、CMMI、EA、BABOK、REBOK、SLCP、SWEBOK、ITIL、PMBOK、COSO、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ストラテジストに求められる知識）
		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	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

知識の中の専門知識は、国の高度 I T 人材の共通キャリア・スキルフレームワーク（CCSF）の B O K（知識項目：Body of Knowledge）にできるだけ合わせて整理したが、I T C 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る（詳細は付録2「I T コーディネータ実践力体系：－専門知識の知識項目例」を参照）。

37 ITC実践力のスキル要素

右の表は、ITCの実践力のスキル要素の意味、内容の全体感がつかめるように、中項目レベル以上の項目を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、パーソナルスキルと呼ばれたり、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、一般にコンピタンスと呼ばれ、人に固有なヒューマンスキルに相当する。専門知は狭義のスキルに相当する。

ITC実践力のスキル要素の詳細は、付録1「ITコーディネータ実践力体系(BPA)ースキル要素の詳細ー」を参照されたい。

ポイント

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（中項目）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（中項目）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：企業の現状を分析・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

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（中項目）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経営プロセスをベースとしており、さらにITCコンテンツの活用に関する能力を示したものである。

— ITC実践力スキル要素(中項目以上) —

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 (IT経営実現の行動力)	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
		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、人的ネットワークを活用するための知識
	前提知識 (ITC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IT系のレファレンスの知識 (例: JQA、SWOT、BSC、CMMI、EA、BABOK、SLOP、SWEBOOK、ITIL、PMBOK、COSO、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ストラテジストに求められる知識)
		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)	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

ITCがよく利用するレファレンス(BSC、BABOK、COBIT、PMBOK、ITIL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。

38 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・適性・協(共)創性・やる気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

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

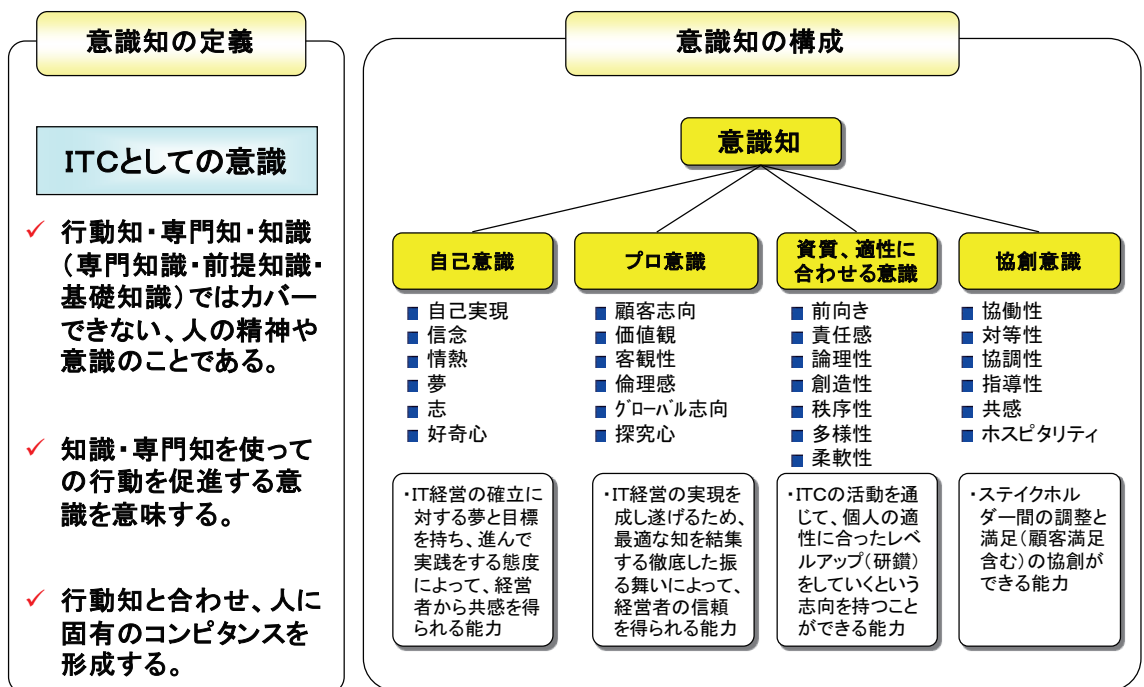
I T Cの活動を通じて個人の適性に合ったレベルアップ（研鑽）をしていくという志向を持つことができる能力である。

＜例＞ I T C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 —



■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。

39 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／関与者が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

企業の現状を分析・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／顧客の課題を見える化できる／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

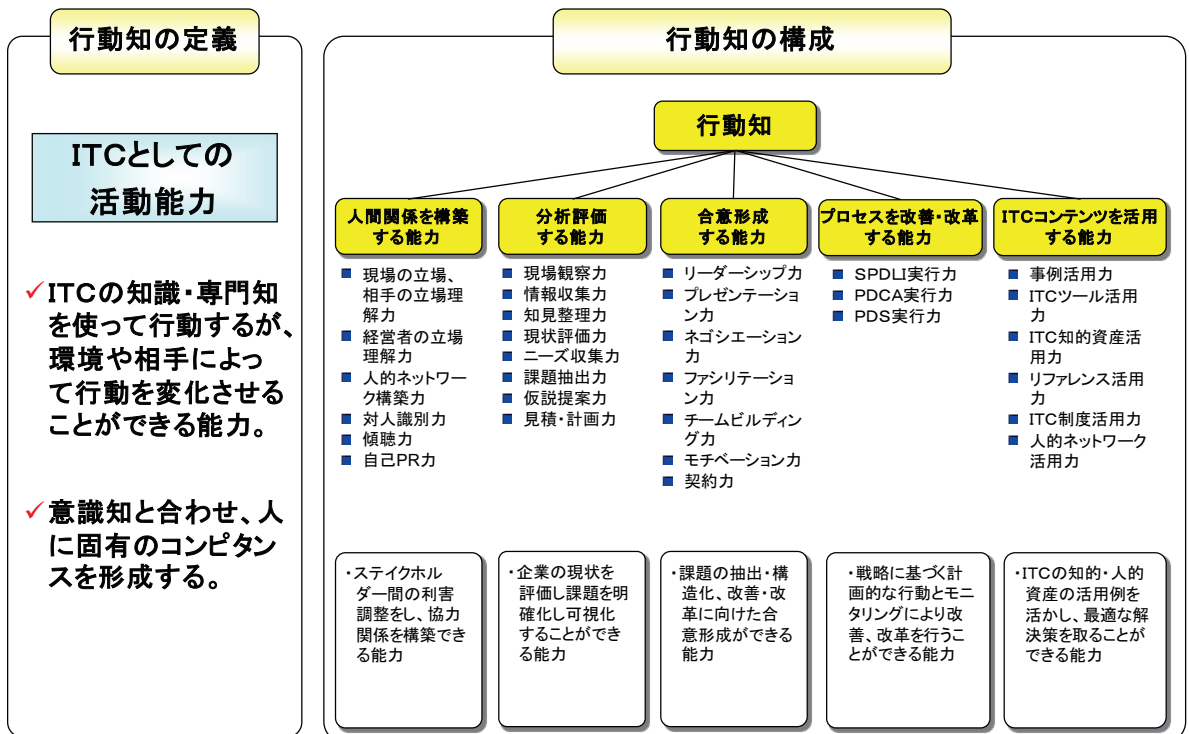
戦略に基づく計画的な行動とモニタリングにより改善、改革を行うことができる能力で

ある。

■ITCコンテンツを活用する能力

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である。

— 行動知 —



■留意点

① 実践知の中核をなす層であり、I T経営を実践する場合の直接的に関係する知である。

② I T Cプロセスガイドラインで述べられている「3 Aの原則」の要であり、全ては実行に移して、価値が達成できる。変革認識フェーズでの「3 Aの原則」は、変化の気づきに留まらず、次の3つのステップによって経営戦略策定に具体的な形で繋げる認識をしなければならない、としている。

- ・Awareness: 変化(変化への兆候を含む)に気づく
- ・Attention: 重要な変化に注視する(見える化することを含む)
- ・Action: 変革へのシナリオを決め実行につなげる

40 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。

IT経営プロセスは、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、第Ⅲ章21項から27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)、課題/解決策の可視化(議題案の抽出、本質的な課題の理解、仮説の設定と解決策の検討、解決策の提案)、変革に対するコミットメント、新たな是正認識、持続的成長認識など／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。

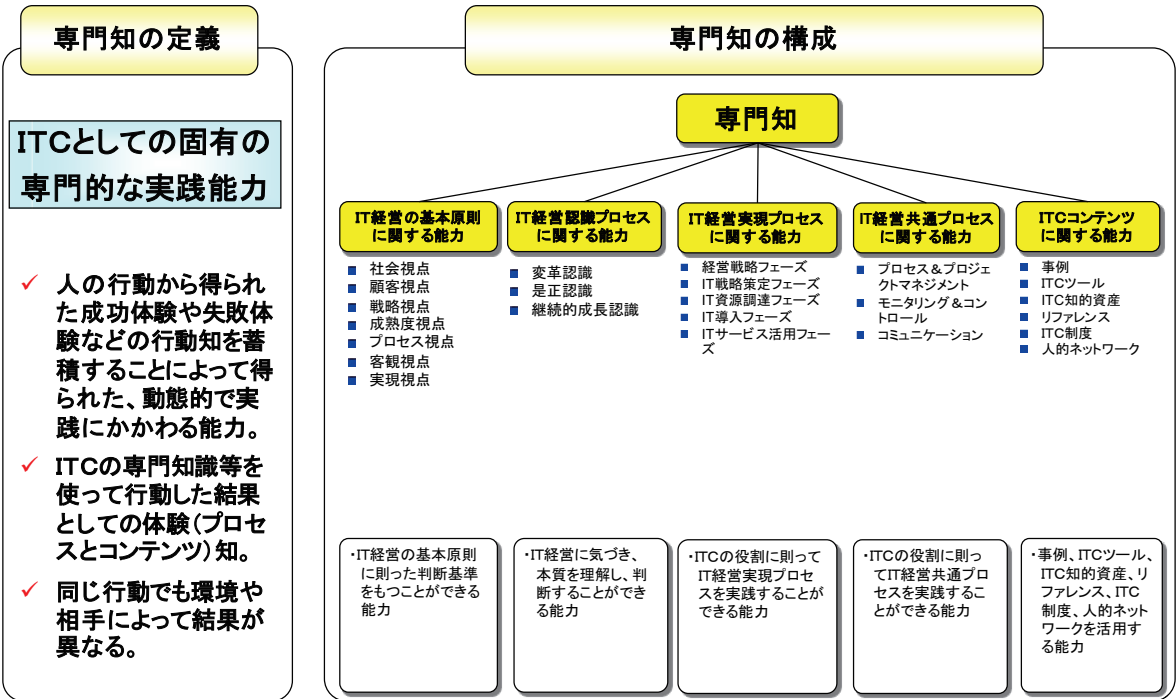
＜例＞ IT経営実現プロセス： 経営戦略フェーズ、IT戦略策定フェーズ、IT資源調達フェーズ、IT導入フェーズ、ITサービス活用フェーズ遂行の能力／IT経営共通

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、リファレンス、ITC制度、人的ネットワークを活用する能力である。

— 専門知 —



41 専門知識とは

専門知識とは、ITCプロセスガイドラインに記されている、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経営への認識、経営改革活動、IT化活動で構成されることは、第Ⅱ章「17 ITCの業務対象と業務の進め方」で述べた。

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「20 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、ITC制度設立時から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以外の人に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。

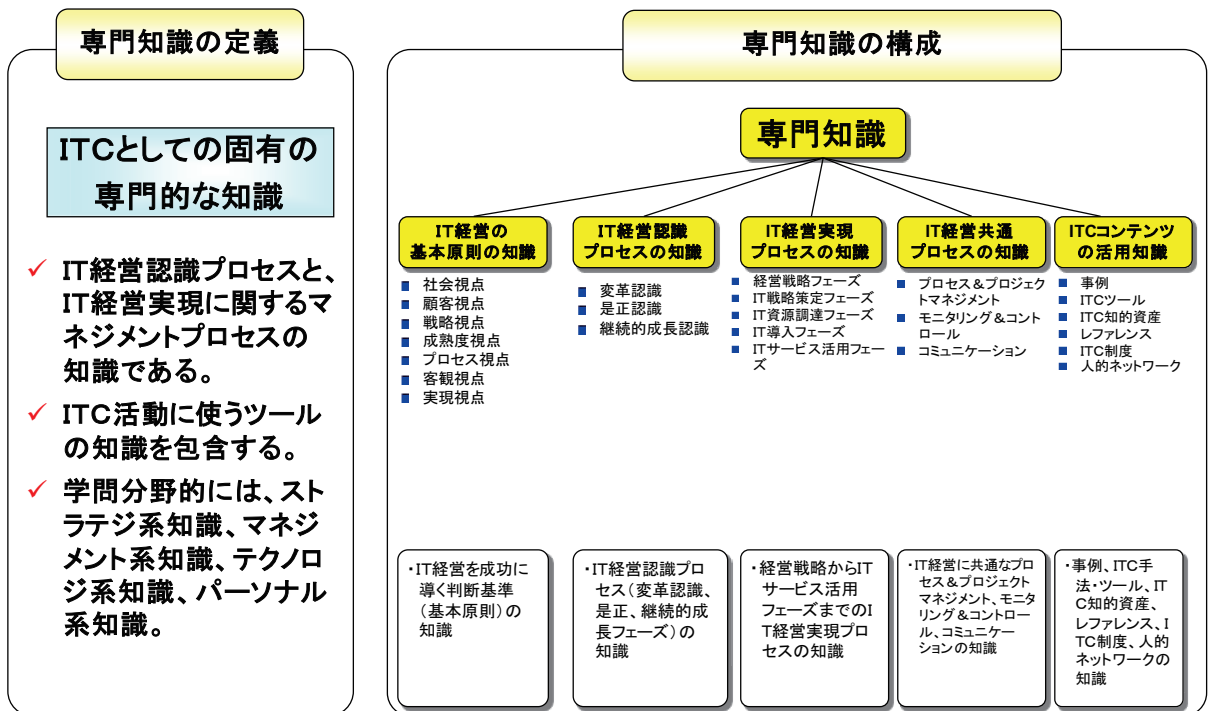
■ITCコンテンツの活用知識

ITCとして活動するときに必要な、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 —



■留意点

- ① IT経営化の支援をする場合に、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、2009年に「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。
- ④ 変化する環境の中で、IT経営実現能力の前提となる知として何が重要か、判断に必要な十分な情報があるか等の変革認識が重要になっている。

42 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IT経営に関わる学習や実務経験、また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

企業経営を行うための専門知識を意味する。専門家の例を挙げれば、経営品質協議会認定セルフアセッサー、内部統制評価者、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、SLCP、BABOK、BPM、REBOK、SWE BOK、ITIL、PMBOK、CMMI、COSO、COBIT、QC、TQC、QFD、HM、TA、EQなど

— 前提知識 —

前提知識の定義

ITCに求められる経営系・IT系の専門分野の知識

- ✓ 企業経営に関わる経営学分野の専門知識と、ITの利活用に関する情報分野の専門知識である。
- ✓ ここで定義する知識はITCでなくとも知っている専門分野の知識を言う。

前提知識の構造

前提知識

レファレンスの知識

- 技法・手法、学説、国際標準、デファクトスタンダード、法律など
(例)
CMMI、SWOT、BSC、EA、BABOK、SLCP、PM BOK、ITIL、COBITなど

・経営系とIT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)

IT系の専門分野の知識

- ITストラテジスト、システム監査技術者、(システムアナリスト、上級システムアドミニストレータ)、プロジェクトマネージャなど高度情報処理技術者が持つ基本的な知識

・ITCに求められるIT系の専門分野の知識
(例: ITストラテジストに求められる知識)

経営系の専門分野の知識

- 公認会計士のもつ会計監査の基礎知識
- 税理士が持つ税務の基礎知識
- 中小企業診断士が持つ経営分析の知識
- 日本経営品質協議会のセルフアセッサーが持つ経営品質の知識
- 経営学全般の知識

・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アセッサーや中小企業診断士に求められる知識)

■ 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。

43 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. ビジネスマナーや、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

■ビジネスマナー

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、プロジェク

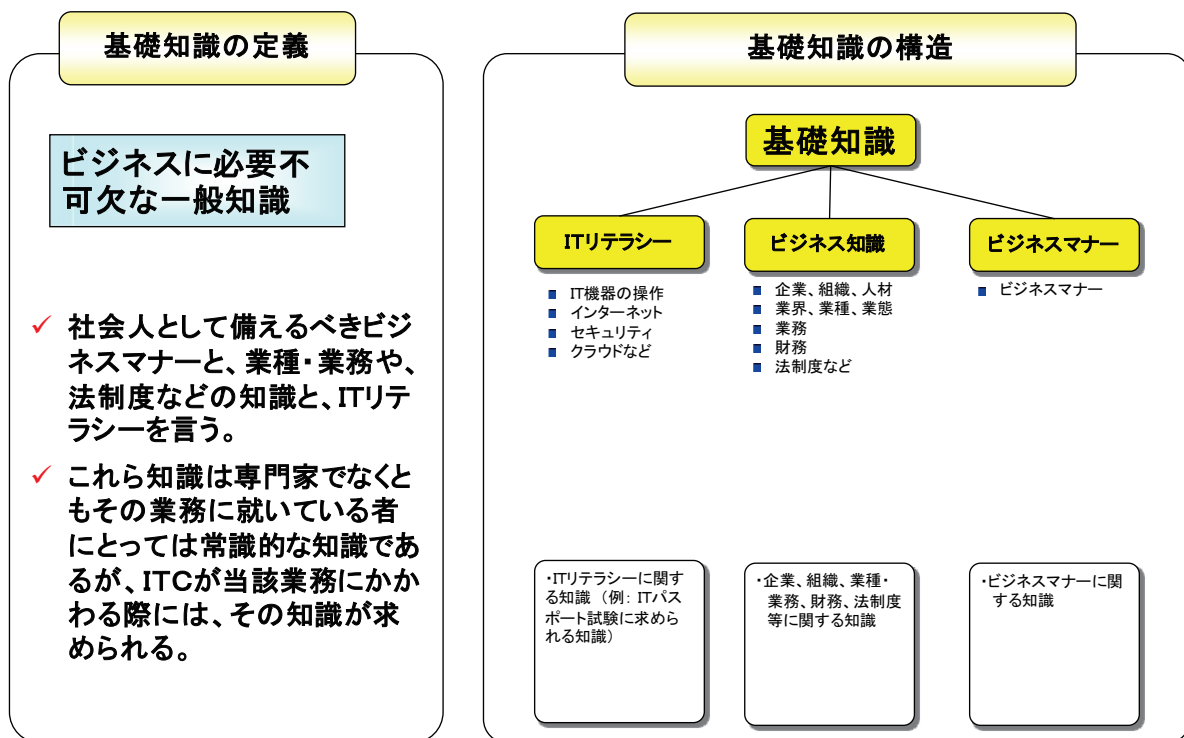
トマネジメント、サービスマネジメント、システム監査など

■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 —



■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。

コーヒーブレイク



(参考) ITC実践力体系(BPA)と共通キャリア・スキルフレームワークとの比較

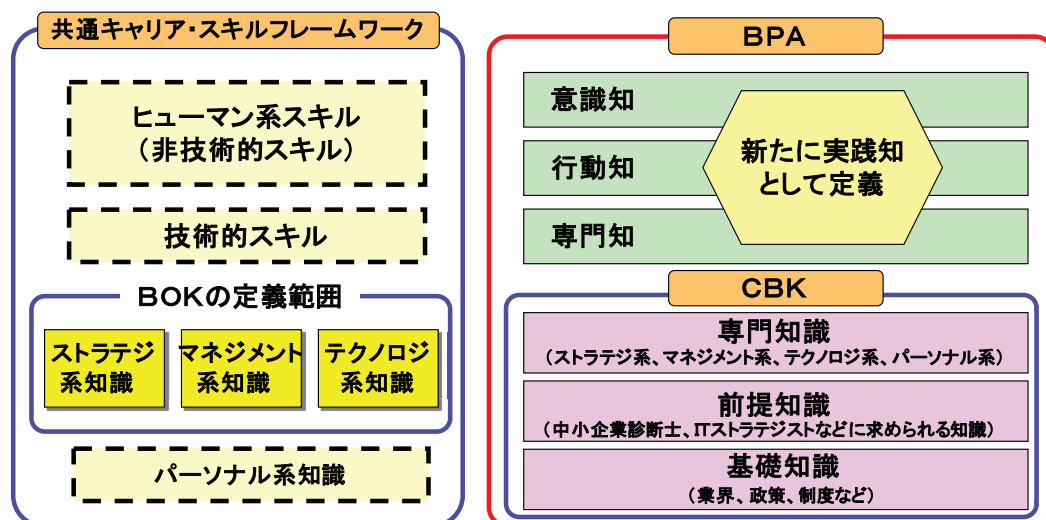
国の高度IT人材の共通キャリア・スキルフレームワーク(CCSF)の中で、高度IT人材の知識として、ストラテジ系、マネジメント系、テクノロジー系、パーソナル系が言及されているが、BOK(知識体系)として定義されたのは、このうち、ストラテジ系、マネジメント系、テクノロジー系のみである。

ITCの実践力体系(BPA: Body of Practical Ability for ITC)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。

CCSF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、実践力体系(BPA)では知識項目の充実を図った。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。それらは実践力体系(BPA)では、基礎知識、前提知識に該当する。

(詳細は、付録2「ITコーディネータ実践力体系：一専門知識の知識項目例一」を参照)。

— BPAと共通キャリア・スキルフレームワークとの比較 —



図のCCSF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。

(V)

ITCの評価と育成

44 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、ITC協会では、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。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。

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。

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。

■育成と評価のSPDLIサイクルの確立

ITC協会では、育成と評価の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が、学習の習熟度や実践知の熟達度は評価できなかった。このため、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。

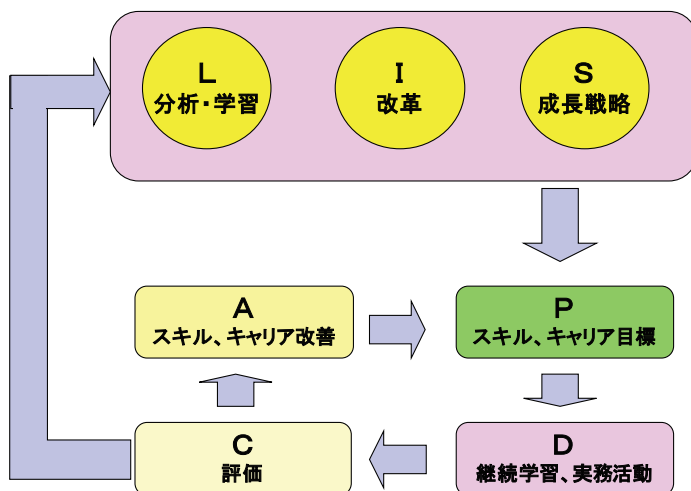
キャリアの評価は、経験については、毎年資格更新時に義務付けられている「実務活動報告」で自己の活動実績が整理できるようになっており、ITC協会としてITCの活動実態が把握できるようになっている。

成果については、独立系ITCの場合、国の「IT経営実践認定企業」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支援活動の成果の評価が行われており、こ

れを活用できる。企業内 I T C 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 I T C の育成戦略に繋げる仕組みを回すことができる。

－ 育成と評価のSPDLI －



■留意点

企業内 I T C 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を想定している。これによって、企業内 I T C がさらに活性化すると考えている。

45 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。

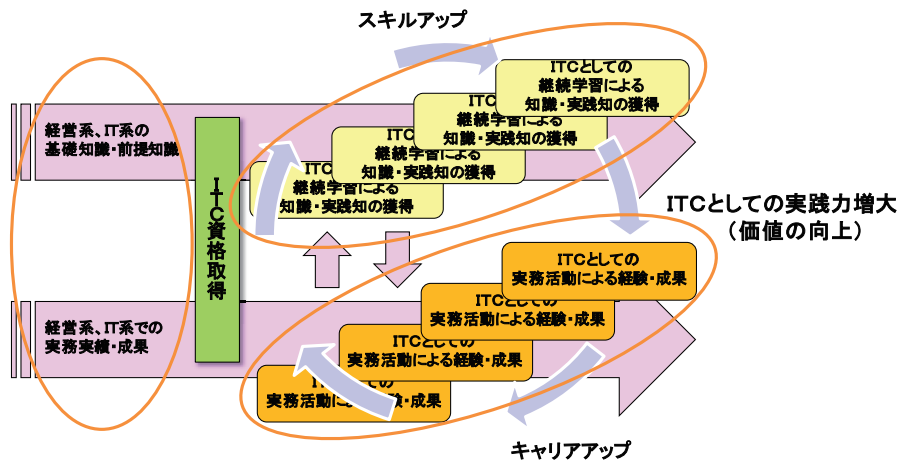
ITC固有の能力は、スキルにおいては専門知識の習熟度レベル、実践知(専門知、行動知、意識知)の熟達度レベルとして評価する。

■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

I T C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、I T系であれば、I T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、I T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。

46 実践力評価フレームワーク

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. ITC実践力評価フレームワークでは、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実践力評価レベルの内容

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として国内で有数のITCとして認められ、多くのITC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

■国の共通キャリア・スキルフレームワークとの関係

ITCのスキルとキャリアの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、CCSF）を参考に作成した。しかし、次の点について違いがあることに留意いただきたい。

- ①国のCCSF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る。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5段階としている。
- ②レベルの基準値（評価値）が異なり、概ねITCのレベル5をCCSFのレベル7と、ITCのレベル1をCCSFのレベル3と位置付けている。
- ③ITSS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。

47 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、実務活動報告書により把握する。

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。

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				
1	(ITC資格取得前レベル)			

■評価の認定とは

2010年度より、スキルの自己診断からスタートしているが、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。

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。例えば、独立系 I T C が主となる中小企業対象に限られるが、I T 経営に関する国の表彰制度等によって、成果に対する客観的な評価の仕組みが活用できれば、その意義は大きい。

48 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、実務を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」の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。

49 実践力(スキル)の自己診断

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」システムを導入している。

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、経験年数、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の傾向を探り、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」は、資格取得後のスキル評価を行うためのもので、知識と実践知の両方の評価を行う。

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。

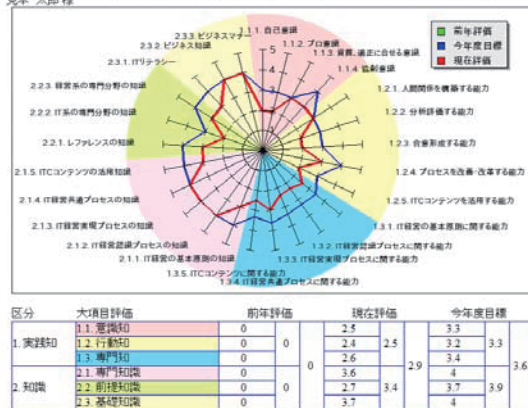
この「ITC実践力(スキル)自己診断」では、知識だけでなく実践力の自己評価も行うことで、キャリアとの関係も明確になる。

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力の相関関係が分析できるようになる。

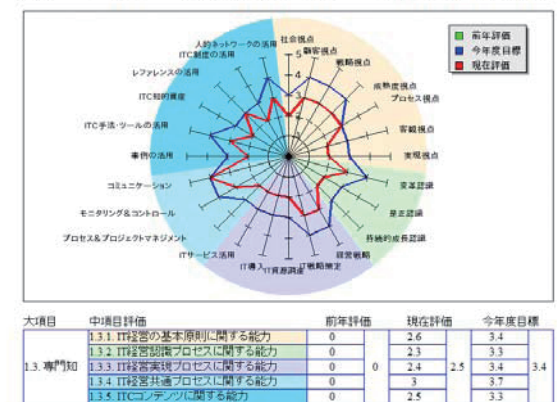
－ 実践力(スキル)自己診断分析グラフ －



ITコーディネータ実践カス技能 中項目評価



ITコーディネータ実践カス技能 「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。

50 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、実績は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 I T C 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、I T C 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	

(注) 独立系 I T C の年収例は、I T C としての付加価値による収入増としての意味合いが強い。

■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、I T C 資格取得直後のエントリーレベルで、レベル2-2は、I T C 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。

51 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、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。

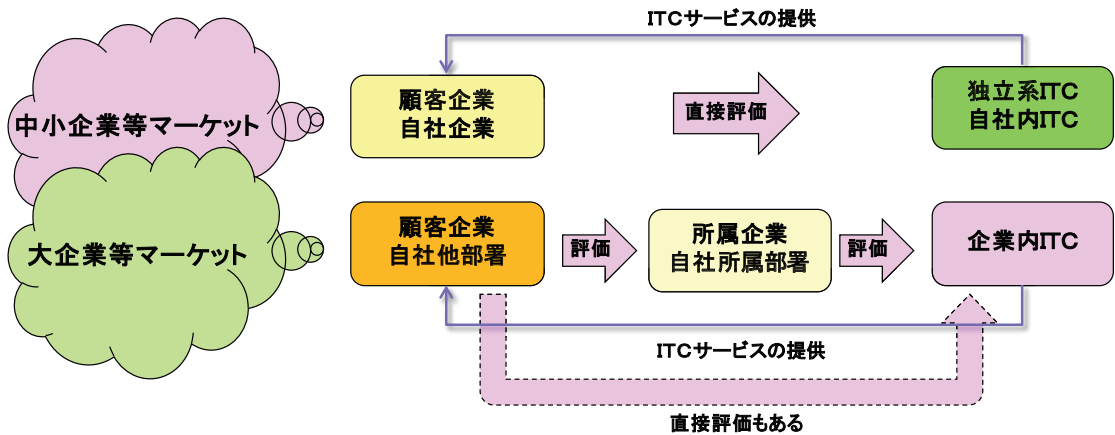
■直接評価と間接評価

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。

52 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実務活動報告と実務実績、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. 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。
3. 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。
4. 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き、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。

■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、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。

また、経営者研修会、IT経営に関する診断ツールなどのITCコンテンツを活用するほか、ITC制度や国の支援制度を理解し、いろいろと試行している。その経験の中から、自分のビジネススタイルを確立している。

一方、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る。

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、そして夢や目標を持つ

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

ITCは経営とITを融合し、IT経営を実現させる専門性が求められる。ITCの専門性は、IT経営プロセスの理解に加えて、経営者の思いを共有し、変革認識を理解し、企業の成熟度に応じて発揮される。ITCの特徴は、スペシャリストとしての限定した領域の深い専門性よりも、経営やITの知見を活かし、IT経営プロセス全体を俯瞰することができる幅の広さと総合性にある。

業務範囲については、IT経営認識プロセスやIT経営実現プロセスの全てとは限らず、その一部であることも多い。あるいは、プロセスガイドラインの順番通りに進むとも限らない。重要なことは、経営の視点で業務を行うことである。一見ITが関わらないと思える業務についても、IT経営の視点が生かされる場合がしばしばあることに注意しなければならない。

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ができるか、と考えるかの違いである。

53 ITC実践力の育成の仕組み

ITC実践力の育成の仕組みは、実践力スキル・キャリアフレームワークとその実践力評価フレームワークを関連させることで、ITCの実践力を向上させる仕組みとなっている。

この仕組みは、レベル評価を導入することによって、育成の目標を定め、評価を行いスキル・キャリアとのギャップを埋めるため、育成のSPDLI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. 実践力の獲得は、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。
3. 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。
4. 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。

■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実践力の育成の仕組み —

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												

■ 知のネットワークを活用した育成

ITCが、お互いの知見を持ちよることによって全国各地で自主的なコミュニティを形成しており、その組織数は200を超えている。その内訳は研究型組織と地域固有のビジネスを志向する組織に分かれる。

特定の研究テーマを持って研究するチームや、特定の専門性を持った者たちが集まり切磋琢磨するネットワークなど、形態や活動内容は様々である。

また、外部の諸組織による認定セミナーや後援セミナー等を積極的に組み込んでいる。このような知のネットワークを相互に活かしながら、お互いのスキルを高めることができるプロフェッショナルコミュニティにより、人材育成が自主的に行われていることが大きな特徴となっている。

コーヒーブレイク



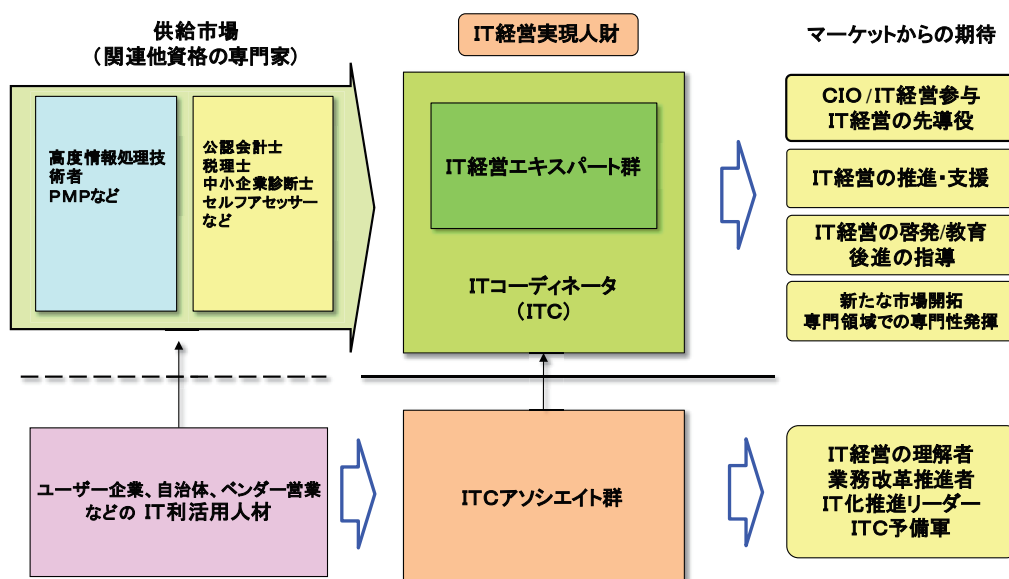
(参考) ITC人財の今後の展開

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、今後は、IT経営の理解者で将来ITC資格を目指すアソシエイト人財に対する育成や、顕著な成果を上げたITCをIT経営エキスパートとして評価・認定することも検討している。

2009年度より開始された国の「ITパスポート試験」は、企業の企画や営業職を始め、いわゆる経営系の人材からも幅広く受験が行われており、情報処理技術者としてのキャリアを目指さない人たちも、潜在的なITC予備群と考えられる。

今後新たに導入を検討するITC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。また、エキスパート人財が、後進たちの育成に当たることができれば、ITCによる自律的な育成サイクルが構築できる。

— ITC人財の広がり —



付録 1

ITコーデイネータ実践力体系

(BPA: Body of Practical Ability for ITC)

— スキル要素の詳細 —

ITC実践力スキル要素の構成

区分	大項目	中項目	小項目	実践力体系 ページ	ガイドライン ページ
1. 実践知識 (IT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、好奇心	4	126
		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、探究心	4	126
		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、多様性、柔軟性	4	126
		1.1.4. 協創意識	協働性、対等性、協調性、指導性、共感、ボスビタリティ	5	127
		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PR力	6	128
	1.2. 行動知	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	128
		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	128
		1.2.4. プロセスを改善・改革する能力	SPDLI 実行力、PDCA 実行力、PDS 実行力	7	129
		1.2.5. 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	7	129
		1.3.1. 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	8	130
	1.3. 専門知	1.3.2. 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	20	142
		1.3.3. 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	24	146
		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、モニタリング&コントロール、コミュニケーション	42	164
		1.3.5. 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	50	172
		2.1.1. 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	52	174
2. 知識 (IT経営実現に 必要な知識)	2.1. 専門知識	2.1.2. 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	66	187
		2.1.3. 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	75	197
		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、モニタリング&コントロール、コミュニケーション	110	232
		2.1.5. 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	—	—
		2.2.1. レファレンスの知識	以下省略	—	—
	2.2. 前導知識	2.2.2. IT系の専門分野の知識		—	—
		2.2.3. 経営系の専門分野の知識		—	—
		2.3.1. ITリテラシー		—	—
	2.3. 基礎知識	2.3.2. ビジネス知識		—	—
		2.3.3. ビジネスマナー		—	—
			最終ページ	118	240

ITC実践力スキル要素（中項目以上）

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	I T 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・改修する能力	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 (I T Cとしての固有の専門的な実践能力)	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
		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
専門知識 (I T 経営実現に必要な専門知識)	専門知識 (I T Cとしての固有の専門知識)	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
	前提知識 (I T Cに求められる専門分野の知識)	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
基礎知識 (I T 経営実現に必要な一般知識)	基礎知識 (I T Cに求められる専門分野の知識)	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
		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, OMI, 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)
	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 バ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. 実践意識知	1.1. 意識知 (ITCとしての意識)	1.1.1. 自己意識	自己実現 信念 情熱 夢 志 好奇心		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 ■ 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 ■ 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 ■ IT経営を実現することが楽しい ■ 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 ■ 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 ■ IT経営、経営やITの最新動向などについて、常に新たな興味を持って知識や知見を得るように、意欲的に学習・行動することができる。
		1.1.2. プロ意識	顧客志向 価値観 客観性 倫理観		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 ■ 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 ■ 経営者と価値観を共有することができる、安心して任せられる ■ 既存の価値観にとらわれず、ゼロからの発想でプロフェッショナルとしての知見を提供できる ■ 健全な情報化社会に寄与ことができる ■ 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 ■ 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的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 ■ 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 ■ IT経営に関する深い知識を得て、顧客企業のニーズの理解、課題の発見、解決策を提案することができる ■ 環境の変化を見逃さず、現状への疑問を持つことで、新たな視点で「モノ」、「コト」の本質を追求することができる ■ 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
		1.1.3. 資質、適性に合わせる意識	前向き		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 ■ 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

＜実践知＞ 1.1. 意識知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	説明
			責任感		■ スタイホルダーに対して常に行きべき方向を示し、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
					■ 論理的な思考ができる
					■ 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
					■ ITコーディネータに求められる創造力、先見性、洞察性、融合力、自由な発想を持つ
			創造性		■ 全体をとらえることができる
					■ 個性に対し敬意を払うとともに、個人は個人として尊重し、同時に他を尊重する
					■ 課題に対して創造的な解決法を考えることができる
			多様性		■ 変化する状況に対応し、優先順位を変えることができる
					■ トラブルや不確定なことにも臨機応変に対応することができる
			柔軟性		■ スタイ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
					1.1.4.
					協創意識
			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
			ホスピタリティ		■ 周りの人達への思いやりを持ち、周りの人達に幸せを与えることができる
					■ 他人を尊重し、大切にするという気持ちで行動することにより、相手に幸福感を与えることができる

<実践知> 1.2. 行動知

区分	大項目	中項目	小項目	細項目	説明
実践知	1. 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	現場の立場、相手の立場理解力	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	■ 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者全員がワ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
			見積・計画力		■ 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 ■ 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コーディネート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
			ファシリテーション力		■ 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 ■ 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 モチベーション力		■ スタイホルダーの個人の力を組織の力に変えることができる ■ 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 ■ スタイ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
				契約力	■ 顧客課題の抽出・構造化・改善／改革に向けた合意形成をすることができる ■ プロジェクト内やスタイホルダーとの合意形成ができる ■ 顧客の経営・IT化の成熟度に照らし財力に見合った投資の判断をすることができる ■ 調達の判断根拠を明確に示し、経営者の理解を得ることができる
					戦略に基づいた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
		1.2.4. プロセスを改善・改 革する能力	SPDLJ実行力		■ IT経営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 ■ IT経営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 ■ IT経営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 ■ 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 ■ 計画に基づく行動ができる ■ 自己診断で活動を正できる
				PDCA実行力	
				PDS実行力	
					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
		1.2.5. ITC コンテンツを活 用する能力	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 ■ 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手法・ツール活用 力	
				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	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
						■ 現象だけでなく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、編制や社是、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
						■ 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、表裏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。
						■ 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
				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 2-2. 企業理念との整合の原則 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。
						■ 経営者の思いや考えを客観的に裏付けることができ、同時に従業員の気づきや外部の情報、知識を吸収し、共有・活用することができる。
						■ 経営者の知識・経験と同時に、従業員や外部の情報や知識を集め、活用することで、独断に陥らないようにすることができる。 ・ 情報の分析や判断を適切に行うために、あらゆる情報源を活用することができる。
						■ 顧客のニーズの変化と、ニーズの裏にあるウオッチの把握、競合の変化や、ベストプラクティスの情報を収集することができる。 社長の思いや危機感を共有することで、変革認識及び吹フェーズ以降を円滑に進めることができる。
						■ 経営環境の変化に合わせ、経営者の思いを実現するために、従業員の気づきや外部の情報、知識等を吸収し、共有・活用することができる。
				変革のための情報共有・知識集約	※変革認識フェーズ 2-3. 変革のための情報共有・知識集約の原則	■ 変化への適用は、継続して知の共有による成熟度に合った必要は正アクションと、持続的成長に向けて将来に対する洞察や新たな仕組みを構築することができる。 ■ 変化する社会的規範や遵守すべき法令・規則等には、迅速に適応することができる
						■ 経営者の知識・経験と同時に、従業員や外部の情報や知識を集め、活用することで、独断に陥らないようにすることができる。 ・ 情報の分析や判断を適切に行うために、あらゆる情報源を活用することができる。
						■ 顧客のニーズの変化と、ニーズの裏にあるウオッチの把握、競合の変化や、ベストプラクティスの情報を収集することができる。 社長の思いや危機感を共有することで、変革認識及び吹フェーズ以降を円滑に進めることができる。
						■ 経営環境の変化に合わせ、経営者の思いを実現するために、従業員の気づきや外部の情報、知識等を吸収し、共有・活用することができる。
						■ 変化への適用は、継続して知の共有による成熟度に合った必要は正アクションと、持続的成長に向けて将来に対する洞察や新たな仕組みを構築することができる。 ■ 変化する社会的規範や遵守すべき法令・規則等には、迅速に適応することができる
				変革への適応性の確保	※変革認識フェーズ 2-3. 変革のための情報共有・知識集約の原則	■ 経営者の知識・経験と同時に、従業員や外部の情報や知識を集め、活用することで、独断に陥らないようにすることができる。 ・ 情報の分析や判断を適切に行うために、あらゆる情報源を活用することができる。
						■ 顧客のニーズの変化と、ニーズの裏にあるウオッチの把握、競合の変化や、ベストプラクティスの情報を収集することができる。 社長の思いや危機感を共有することで、変革認識及び吹フェーズ以降を円滑に進めることができる。
						■ 経営環境の変化に合わせ、経営者の思いを実現するために、従業員の気づきや外部の情報、知識等を吸収し、共有・活用することができる。
						■ 変化への適用は、継続して知の共有による成熟度に合った必要は正アクションと、持続的成長に向けて将来に対する洞察や新たな仕組みを構築することができる。 ■ 変化する社会的規範や遵守すべき法令・規則等には、迅速に適応することができる
						■ 経営者の知識・経験と同時に、従業員や外部の情報や知識を集め、活用することで、独断に陥らないようにすることができる。 ・ 情報の分析や判断を適切に行うために、あらゆる情報源を活用することができる。
				変革への適応性の確保	※変革認識フェーズ 2-3. 変革のための情報共有・知識集約の原則	■ 顧客のニーズの変化と、ニーズの裏にあるウオッチの把握、競合の変化や、ベストプラクティスの情報を収集することができる。 社長の思いや危機感を共有することで、変革認識及び吹フェーズ以降を円滑に進めることができる。
						■ 経営環境の変化に合わせ、経営者の思いを実現するために、従業員の気づきや外部の情報、知識等を吸収し、共有・活用することができる。
						■ 変化への適用は、継続して知の共有による成熟度に合った必要は正アクションと、持続的成長に向けて将来に対する洞察や新たな仕組みを構築することができる。 ■ 変化する社会的規範や遵守すべき法令・規則等には、迅速に適応することができる
						■ 経営者の知識・経験と同時に、従業員や外部の情報や知識を集め、活用することで、独断に陥らないようにすることができる。 ・ 情報の分析や判断を適切に行うために、あらゆる情報源を活用することができる。
						■ 顧客のニーズの変化と、ニーズの裏にあるウオッチの把握、競合の変化や、ベストプラクティスの情報を収集することができる。 社長の思いや危機感を共有することで、変革認識及び吹フェーズ以降を円滑に進めることができる。

＜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
					※持続的成長フェーズ 2-4. 持続的成長のための情報共有・知識集約の原則	■ 情報収集の対象、方法、仕組みについても見直しを行い、発展させることができる。将来を見越して、情報収集・共有・活用の仕組みを見直すことができる。 ■ 収集する情報の範囲、入手方法、活用方法等について見直すことができる。
					※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ぬことを助言、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ぬ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ぬ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。
						■ 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をすることができる。
					※是正認識フェーズ 2-3. 是正のための情報共有・知識集約の原則	■ 継続して従業員の気づきや外部の情報、知識を吸収し、是正を行うかどうかのアクションに結びつけることができる。 ■ 情報共有のための仕組みを構築し、環境の変化や成熟度の向上に合わせて発展させることができる。 ■ 継続すること自体が重要であり、是正判断のために情報共有・活用を自立的に進めるための仕組みや仕掛け作りに工夫をすることができ。 ■ 情報収集の対象、方法、仕組みについても見直しを行い、発展させることができる。
	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	■ 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。 ■ 従業員の気づきや外部の情報、知識を吸収し、持続的成長に結び付く活用を行うことができる。 ■ 将来を見越して、自社に影響する幅広い情報を収集し、将来に対する新たな洞察や新たな枠組みを構想することができる。 ■ 将来を見越して、情報収集・共有・活用の仕組みを見直すことができる。 ■ 収集する情報の範囲、入手方法、活用方法等について見直すことができる。
					※持続的成長フェーズ 2-4. 持続的成長のための情報共有・知識集約	

＜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
					識集約の原則	
				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、ウオッチ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 ■ 顧客・市場のニーズ・ウオッチに基づいた経営戦略を実施することができ、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・展開できるような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することができる。 ■ 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
				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	
				IT化における経営者の専断 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	※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	■ 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 ■ 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、支援をすることができる。 ■ 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。 ■ 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
				戦略視点		
				変革への構想化		■ 変化への対応策を具体化(ストーリー化)し、構想(コンセプト)としてまとめることができる。

＜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
					※変革認識フェーズ 2-6. 構想化の原則	■ 企業としての事業ドメインやビジネスモデルをグラントデザインとして示すために次の点を明確にすることができる。 ① 重要な環境変化 ② 企業の思い、使命、事業の本質 ③ 問題意識、危機意識 ④ 重要な対応策 ⑤ 基本的なスケジュール ⑥ 重要なステイクホルダー ⑦ 投資の考え方 ■ 構想そのものは細かく定める必要はないが、企業の使命や経営者の思いとの整合性を取ることができる。 ■ 従業員や関係者を巻き込み、短期間に構想をまとめることができる。 ■ 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することができる。 ・ トータルコンピタンスの向上を継続しただけでなく、展開方法を助言または支援することができる。
					※経営戦略フェーズ 2-7. 最適資源配分の原則	■ 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うことができる ■ 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の助言または支援することができる。 ・ 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することができる。 ■ 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。
					※経営戦略フェーズ 2-10. 収益性の原則	■ 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 ■ 策定・展開した経営戦略が企業収益を確実に確保することを確認し、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化と経営戦略との整合性の確保	

＜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 2-1-1. 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に必要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。
						■ 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
				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	■ 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 ■ 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
						■ 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。
					※モニタリングコントロール 2-1. 合目的性の原則	■ 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をすることができる。 ・ 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をすることができる。 ・ 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をすることができる。 ・ 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をすることができる。
						■ 企業経営のレベルから見えて適切な業務改革とIT 活用ができる
			成熟度視点	戦略経営サイクルの確保		■ 環境変化に柔軟な対応をするために、新たな経営戦略に基づくSPDIL経営サイクルによる抜本的な改革を行うことができる。持続的成長を目指して、IT経営の成熟度をスバイラルアップするためには、個々のPDLS 業務サイクルで適切に業務を回しながら、計画通り厳格に実施するためのPDCA 管理サイクルによって改善を行うことができる。

＜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					
				成熟度に応じた経営の確保	※変革認識フェーズ 2-4. 戦略経営サイクルの原則	■ 従業員の気づき・情報を共有・活用させることができる。 ■ 現場における個人の自主的な活動を促進させることができる。 ■ 学習や改革の成果を次の戦略に活かして持続的に成長をさせることができる。 ■ 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 ■ 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を検証することができる。					
					成熟度に応じたIT経営の確保	※経営戦略フェーズ 2-5. 経営の成熟度の原則	■ 企業の独自性、経営の成熟度に合わせてIT経営を達成することができる。 ■ 全ての企業は、業界、業種、企業の歴史、市場、企業規模、経営資源等によって経営の成熟度が大きく異なるので、当該成熟度に応じた経営改革及びITサービスの活用を念頭に変革認識することができる。 ■ 同業種、同規模等、似たような企業でも必要な情報の粒度は全く違うことを理解し、当該企業の状況に合わせて、適切に対応することができる。				
					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	■ 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を検証できる。 ・ ITガバナンス ・ ITリテラシー ・ IT環境 ・ ITサービス活用				
					経営成熟度の持続的な向上	※持続的成長フェーズ 2～2-2. 経営の成熟度向上の原則	■ 現状に満足することなく、企業の持続的な成長のために、継続的にIT経営の成熟度を含めた、経営の成熟度の向上を図ることができる。 ■ 次の4つの観点から向上策を検討することができる。 - a これまでの活動の結果を振り返り分析することができる - b 先行き大きな変化が起きる可能性の兆候が起きていないかを確認することができる - c これまでの気づきとは違う視点での変化や可能性について確認することができる - d 社会的な価値を高める持続的な成長がどのようにすれば可能かを考察することができる ■ 今まで実施してきた改善・改革の経験だけでなく、多様な視点から新たな改善・改革の必要性を探索することができる。 ■ 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				
					客観視点	経営者の思いの形式知化	※変革認識フェーズ 2-1. 経営者の思いの形式知化の原則	■ 経営者自身の事業への思い、使命を具体化し、形式知化することで、従業員等との価値観・情報の共有を図ることができる。 ■ 経営者が自らの言葉で語られるように支援することができる。 ■ 社会と事業とのかわわりを表現させることができる。			
						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	■ 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			

＜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	ことの助言、支援ができる。 ■ IT化投資の投資対効果を評価することができる ■ 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。
						■ 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
				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	■ 経営戦略課題に対するIT領域の特分を明確にするための助言または支援ができる。 ・ 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・移行性が充分に考慮した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資源調達は、中立的な立場で、公正、オープン、透明性を確保して実施することができる
						■ 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	■ 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調達のコスト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	※モニタリングコントロール 2-6. 公正・中立の原則	■ 公正かつ中立的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 ■ 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ろろんのこと、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的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。 ■ 競争力のある最適なビジネスプロセスを構築できる
				プロセス視点		■ 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

＜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 2-1-3. 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。
						■ 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. 効果的な方法適用の原則	■ 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ぶなくなること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。
						■ 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
					※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。 ■ 利害関係者の矛盾に対する適切な対応が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。 ・ 組織メンバーの人数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をすることができる。 ・ 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をすることができる。 ・ 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をすることができる。 ・ 人材の調達を社外から実施する場合適切な選抜・契約が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.	■ 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
					可視化と統制の原則	- 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に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することができる。
					モニタリング&コントロールの活用	■ 是正認識において、IT経営・共通プロセスのモニタリング&コントロールの手続きを援用することができる。 ■ 是正認識フェーズの実行にあたっては、計画策定時には想定していた環境変化に対応することができる。 ■ 情報収集や情報共有にあたっては計画の前提条件を含めて見直し、状況の判断や是正の対応をとることができる。
					※是正認識フェーズ 2-2. モニタリング&コントロール活用の原則	■ SPDL経営サイクルの視点で、想定外の変化や戦略計画自体を変更することも含め検討することができる。 ■ 計画のスコープから逸脱した場合、計画の見直しが必要となり、その注意喚起することができる。 ■ 是正を実施させ、関係者に報告・認知させて、是正認識アクションを終了させることができる。
					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と目的に、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することができる。 ■ 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
					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 ■ 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。 ■ 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。 ■ 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
					実現視点	

<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
					変革認識の3A	■ ビジネス活動の中で、変化に気づき、変革の優先順位を決め、変革のためのアクションを実行することができる。 ■ 次の3つのステップによって、経営戦略策定に具体的な形で繋げる認識をすることができる。 ①Awareness: 変化(変化への兆候を含む)に気づくことができる ②Attention: 重要な変化に注視し、優先順位を決める(見える化することも含む)ことができる ③Action: 変革へのシナリオを決め実行につなげることができる ※変革認識フェーズ2-1. 変革認識3Aの原則 ■ これまでのやり方や常識にとらわれることなく、多様な変化に気づくことができ、①危機意識、②発想の転換、③固定観念の払拭、③3要素を念頭に行動することができる。 ■ 新たな改善・改革を模索するため上記3要素を念頭に、更に①物事に関心を持つ、②相手の立場に立つて考える、③ベストプラクティスを収集することを、常に心掛けることができる。 ■ 企業単独／業種に係わらない変化、地域／日本／グローバルな変化、短期／中長期的変化などに対し、日常的に目配りの範囲を格段に広げることができる。 ■ マクロ環境の変化には、①政治的(Politics)、②経済的(Economy)、③社会的(Society)、④技術的(Technology)境変化の4要素(PEST分析)がある。この4要素を念頭に、①影響する視点を明確化し、②一般情報に満足せず、③詳細分析も含め、④業界規則変更や為替動向等直接に関連する項目に注意することができる。 ■ 変化を認識する際には、表面にとらわれず、本質を突き詰めることができる。事業の本質を突き詰め、収益構造、判断基準(販売時点ではなく利活用のシーンを通じての顧客満足度の充実等)を変えることもできる。 ■ 顧客が何を求めているのかを踏まえ、経営改革およびITサービスの利活用の目的を明確にすることができる。顧客ニーズの全てに対応するのではなく、重要視する度合い等顧客の関心事の高いものから対応させることができる。
					是正認識の3A	■ ビジネス活動の中で、是正すべき変化に気づき、是正の優先順位を決め、是正のためのアクションを実行することができる。 ■ 気づき段階に留まらず、気づいた項目を課題に合わせて、選択して、優先順位を決め、遅滞なく実行に落とし込むことができる。 ①Awareness: 変化(変化への兆候を含む)に気づくことができる ②Attention: 重要な変化に注視し、優先順位を決める(見える化することも含む)ことができる ③Action: 是正へのシナリオを決め実行につなげることができる ※是正認識フェーズ2-1. ※是正認識3Aの原則 ■ 次の6つの可能性を模索することができる。 - a プロセス自体の流れや手段を変えることができる - b プロセスの一部機能を削減することができる - c プロセスの一部機能を追加することができる - d 実行の間違いを手直しすることができる - e 中止することができる - f 撤退することができる ■ 実際の是正は、是正認識フェーズとIT経営実現プロセスの複線(「経営戦略実行(プロセス改革計画・準備・実行)プロセス」と「IT化実行プロジェクト」)とを相互に連携させることができる。 ■ 是正の成果を、フィードバックさせ、是正認識フェーズを終了させることができる。 ■ 一連のIT経営プロセスが終了した段階で、改めて変革していくための気づきを得ることができる。 ■ 現状に満足することなく、自らが変革したことの結果を生かして次の変革を行うことができる。 ■ 外部環境も変化していることが予想され、また競合企業も変革を進めていることに気づきを得ることができる。 ■ 気づき段階に留まらず、気づいた項目を課題に合わせて、選択して、優先順位を決め、遅滞なく実行に落とし込むことができる。 ①Awareness: 変化への兆候に気づくことができる
					持続的成長認識の3A	

＜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
					※持続的成長認識フェーズ 2-1. 持続的成長認識3Aの原則	②Attention: 重要な変化を見える化する、注視し優先順位を決めることができる ③Action: 持続的成長へのシナリオを決め実行につなげることができる
						■ 新たな技術変化、競争相手の動き、顧客ニーズ・カオゾンの変化、為替動向等の変化の兆候がないかを確認することができる。 ■ 変革認識フェーズ、是正認識フェーズより、さらに新たな視点、幅広い視点で、変化や可能性を検討することができる。 ■ 新しいビジネスモデル、多角化、提携等、成長への新たなステップを構想することができる。
						■ 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
				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	■ 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。
					2-1. 効果的コミュニケーション・スキルの原則	■ 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することができる。 ■ 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。 ■ 事実、意見、感情などの違いの理解、など
						■ 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	■ 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
					2-2. 様々な思考タイプの相手適合したコミュニケーション・スタイルの原則	■ 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。
					※コミュニケーション	■ 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
				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	■ 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
					2-3. コミュニケーション・モデルの原則	■ 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 ■ 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切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。
					※コミュニケーション	■ 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
				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	■ 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
					2-4. 集団意思決定とリーダーシップの原則	・ 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切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。
						■ 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
				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	■ 進型、指導型、革新型のような新しい型のリーダー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。
					2-5. リーダーシップ・スタイルの原則	■ 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進について理解 ■ 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。

＜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	■ 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 ■ 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
						■ 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。 ・ 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。
						■ 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
						■ 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。 ■ 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	■ 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。 ■ 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
						■ 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。 ■ 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
						■ 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。
						■ 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。
				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	■ 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。
						■ 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。

<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
		1.3.2. IT 経営認識 プロセス(自 立型)		変革認識フ ェーズ		■ 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。
						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
						■ 環境変化に対応し変革の認識ができる能力 ■ 顧客や社会から信頼される企業は、3C (Customer: 顧客、Competitor: 競争相手、Company: 経営資源等の企業能力) 中心の分析に加えて、新たに環境や生活等の関連する社会情報を広く収集し、新しい技術を理解し、企業経営に柔軟に取り込んで経営改革およびITサービス利活用の変革を起こすことができる
						■ 経営者を含めた従業員全員が、「物事(課題)に関心を持つ」、「顧客の立場に立つ」、「ベストプラクティス情報(解決策)に関心を持つ」ことができる ■ 企業風土として、継続的に「学習する組織」を目指すことができる ■ 多数の従業員の能力を活性化させ、相乗効果により最大限に能力を発揮させることができる
						■ 「気づき情報の収集」のステップでは、当該企業の課題に合わせて適切で、必要な気づき情報(①成熟度対応、②最適資源、③実践知(専門知、行動知、意識知)をカバーする情報)を収集することができる ■ 「気づき情報共有」のステップでは、気づき情報共有の場の仕組みを構築することができる ■ 「気づき情報の活用」のステップでは、経営者を含め従業員全員が気づき情報を活用できる仕組みを構築することができる
						■ 経営者を含めた従業員全員の危機意識、問題意識の共有ができる ■ 全く新しい事象への対応には新しいやり方が必要であり、リスクにチャレンジすることができる ■ 従来の成功体験・失敗体験に固執せず、ベストプラクティス情報を収集するなど、課題解決策の糸口を見いだすことができる ■ 経営やITの最新動向、顧客からの要望やクレーム、同業他社動向、従業員からの提案などから「変化に気づく」ことができる
						■ 経営者は改善・改革の検討を開始することができる ■ 経営者主導で検討タスクを組織したり、外部セミナーへ参加したり、ITC等の外部専門家に意見を聞くことができる ■ 最終的には、「経営者の気づきリスト」のような形式知として、まとめることができる
						■ 「経営者の気づきリスト」があれば、気づきリストをベースに課題の可視化を図ることができる ■ 他社事例を参考に、成熟度に合わせた自社能力を考慮して、課題を網羅的にリストアップすることができる ■ ベストプラクティスとのベンチマークを実施したり、さまざまな顧客やステイクホルダーからの新たな視点で検討することができる ■ 抽出された課題に対し、現場、現物、現実(三現主義)で徹底した事実確認を行うことができる
						■ 課題のカテゴリー化を行い、課題体系図として整理することができる ■ 課題の根本原因を追及するためには、「Why－Why－Why」と原因を深掘し、本質的な原因を探求することができる
						課題/解決案の可視化
						■ 参考となる事実情報をベースに仮説を設定し、手段・施策を検討することができる ■ 解決策の有効性、実現性、相互関連性等をもとに仮説を絞り込み、核となる提案をシナリオとしてまとめることができる ■ 本質的な課題を追及する中で、自社のCSF(Critical Success Factor: 決定的成功要因)を確認することができる ■ 内外環境の方向性と自社の企業理念・ミッションや企業価値との関連性を明確にすることができる
						■ 成果物の明確化、その効果を中心に、「課題解決策リスト」として複数案を列挙することができる ■ 実現性、効果の観点から、戦略マップのような論理性やグラフな投資対効果を確認することができる ■ 外部・内部環境の方向性に対する自社の制約条件(自社の経営資源、市場環境、投資予算、経営方針(経営リスク)などを明確にすることができる
						仮説の設定と解決策の検討
						本質的な課題の理解
						課題案の抽出
						気づき情報の集約
						経営者・全従業員の気づき
						変革への気づきの重要性の認識
						変革への気づきの共有
						変革のための企業体質の確立

＜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
				変革に対するコミットメント	IT 経営推進の判断	■ 経営者は、提案リストの中から最終提案を決定することができる ■ 制約条件やIT経営推進のレベル(IT経営の成熟度)を明確にし、目指すべき目標(ビジョン)を決定することができる
					変革構想書の作成	■ 「IT 経営推進の判断」で決定された事項を「変革構想書」としてまとめることができる ■ 経営戦略目標として、全従業員の力を結集するために、スローガンを決定することができる
					是正認識プロセス	■ PDCA管理サイクルで得られた改善・改革課題に加えて、SPDL(経営サイクルの移行によって新たな環境変化や新たな経営課題に気付くことができる
						■ 更なる変化に対する情報の収集に積極的に取り組み、危機意識や問題意識を新たににして、気づき情報の収集・共有・活用を一時적으로는なく継続的に行うことができる
						■ 変革認識プロセスでの気づきに安住することなく、一層感度を研ぎ澄ませ、企業風土として、継続的に「学習する組織」を実現することができる
						■ 経営者を含めた従業員全員の「知の共有」のための仕組みを活用し続け、継続的に向上させることができる ■ 従業員相互、経営者と従業員が互いに課題を共有する場、会議体についても成熟度に対応して工夫を加えることができる ■ ステイクホルダーや外部専門家との交流や情報収集の対象や方法さらに広げ、そのための仕組みも新たに構築することができる
				是正の気づき	新たな環境変化への気づき	■ 新たな環境の変化とは、経営環境の変化、法律の改定、諸制度の変更、経済状況の変化、技術の変化、また、市場の動向や競合企業の動向、顧客ニーズの変化などであり、これら改善・改革に繋がる課題に「関係した気づき情報を収集し、その情報から得られた知見を全従業員に発信したり、気づきリスト(新たな環境変化)としてまとめることができる
					新たな自社課題への気づき	■ 自社業務に影響する関連技術の進歩による変化や自社の経営資源の変化は、業務部門の現場で認識される場合が多く、現場の業務担当者が変化に気づくことができる ■ 顧客やステイクホルダーからの要望・苦情に対応する中から、「変化に気づく」ことができる
					新たな改善テーマの気づき	■ 新たな改善テーマの気づきは、「IT化実行プロジェクト」からの提案や、「プロセス改革チーム」からの提案として、気づきリストがフィードバックされ、気づきリスト(新たな改善テーマ)として認識することができる ■ 是正条件(中止、撤退条件)に該当する場合や、経営に多大な影響を与える課題が生じた時には、「IT経営実現プロセス」の中でも、モニタリング&コントロールを実施し、通常のPDCAの中で認識することができる
					課題/解決策の可視化	■ 3種の気づきリストをベースに課題の可視化を図ることができる ■ 他社事例を参考に、成熟度に合わせた自社能力を考慮して、課題を網羅的にリストアップすることができる ■ 新たな視点からの課題抽出のため、現場で顧客やステイクホルダーの声を直接聞くことができる ■ 抽出された課題に対し、現場、現物、現実(三現主義)で徹底した事実確認を行うことができる ■ 課題のカテゴリ化を行い、課題体系図として整理することができる ■ 課題の根本原因を追及するためには、「Why—Why—Why」と原因を深掘り、本質的な原因を探求することができ
					仮説の設定と解決策の検討	■ 参考となる事実情報をベースに仮説を設定し、手段・施策を検討することができる ■ 解決策の有効性、実現性、相互関連性等をもとに仮説を絞り込み、核となる提案をシナリオとしてまとめることができる ■ 本質的な課題を追及する中で、自社のCSF(Critical Success Factor: 決定的成功要因)を確認することができる ■ 内外環境の方向性と自社の企業理念・ミッションや企業価値との関連性を明確にすることができる ■ 現在実施しているIT経営実現プロセスについて、実施の意義や解決策実施の影響についても検討を行うことができる

<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
					解決策の提案	■ 課題解決シナリオを、多様な視点から検討し、実施すべき施策、補完する解決策を整理することができる ■ 成果物の明確化、その効果を中心に、「課題解決策リスト(是正)」として複数案を列挙することができる ■ 実現性、効果の観点から、戦略マップのような論理性やラフな投資対効果を確認することができる ■ IT経営実現プロセスの実施を経て得られた気づきを十分に反映し、外部環境・内部環境の方向性に対する自社の制約条件を改めて明確にすることができる
					是正アクションの判断	■ 以下の是正アクションの判断を経営者が行うことができる ①「制約条件(自社の経営資源、市場環境、投資予算、経営方針(経営リスク))の極端な変化」があるかどうか ②是正条件(中止、撤退条件)が適用されるかどうか ③経営ビジョン(目標)の変更が必要かどうか ④IT経営の成熟度のレベル変更が必要かどうか
					是正アクションの実行	■ 是正アクションの判断で決定したアクション(経営ビジョン(目標)やIT経営の成熟度の見直し)を変革構想書(改訂版)としてまとめ、是正アクションで決定したアクションを実施することができる ■ 以下の是正アクションを実行することができる ①新たな流れ(プロセス)を変更する ②新たな流れ(プロセス)を追加する ③一部ステップ(プロセス)を削除する ④実行の間違いを手直しする ⑤中止する(再構築を含む) ⑥撤退する ■ 是正アクション ①～④ の場合には、 I T 経営実現プロセスの対応する活動にフィードバックすることができる ■ 是正アクション ⑤～⑥ の場合には、是正表明書をまとめ、 I T 経営実現プロセスの活動自体を中止または撤退することができる
					持続的成長認識フェーズ	■ IT化実行プロジェクトが終了した後、その効果を測定する経営戦略(評価)フェーズの結果を踏まえて、新たな環境変化を考慮し必要な次の手を打つことができる ■ 新たな重要課題の出現の有無や今後の変化を洞察し、持続的成長に何が必要かを適切に認識することができる ■ IT経営変革認識より始まった変化への気づきは、さらに持続的な成長を意識して、次のスバイラルアップに向けての新たな気づきへと変化させることができる
					持続的成長のための企業体質の確立	■ 変化の激しい環境下で持続的成長を遂げるためには、これまでの成功に安住することなくさらにステップアップしていくことができる ■ 成熟度が高まることにより、新たな気づきが生まれ、新たな取り組みをすることができる ■ 再度環境を見直し、「変化の気づき」のできる人財を幅広く育成し、企業風土としての改善・改革に継続的に取り組むことができる ■ 経営者を含めた従業員全員の「知の共有」のための仕組みを、改善・改革することができる ■ 「気づき情報の収集」、「気づき情報の共有」、「気づき情報の活用」のステップごとに個人レベル、企業レベルでの仕組み作りに取り組んでいくことができる ■ 最終顧客や取引先、さらには幅広い生活者としての既存顧客や潜在顧客からの情報を収集することもできる
					経営ビジョン(IT 経営推進)の評価	■ ITサービス提供部門は、自部門プロセス改革の観点からIT環境の諸改善に取り組む、ITサービスをより安く、早く、信頼度高く提供することができる ■ 情報技術の変化を想定し、IT化による業務部門の更なる業務プロセス改革の可能性について提言することができる ■ 業務部門は、ITサービス利用の経験から学んだことを活かし、業務へのIT利活用の諸改善に取り組むことができる

＜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
						■ 実行してきた経営戦略の枠組みを超えた改革についても、提言を行い、推進することができる
						■ 次のような新しい考え方を取り入れて、将来に対する洞察を行うことができる ①ITサービス活用により、「機能と機能の間をつなぐプロセス」を選択または創り上げ、知の共有を促すことが効果を上げる ②未来志向で、「今改善している・新しい現象が起きている・変わりつつある」等の変化の兆候を捉え、変化の質に注目する ③多様な顧客ニーズの把握・ドメインの決定・ビジョンの構築・ビジネスモデルの構築等を駆使し改革のシナリオを描くことが、手の打ち方を決定することになる ④固定観念の払拭、発想の転換、インフルエンス・ダイアグラム等で、見えないものの認識と、見える化する意識が重要となる
						■ 企業体質の確立や経営資源の見直しに伴う気づきをリストアップすることができる ■ 持続性成長の企業体質の確立で述べた、「変化への気づき」のできる人材や「気づき情報の共有」の仕組みに関連した変化の洞察を行うことができる ■ 外部組織との連携等も含まれる
				課題/方向性の可視化	課題案の検討	■ 変革認識フェーズ、是正認識フェーズの成果を踏まえながらも、さらにそれを超えた視点での、今後と将来を見通した課題の検討を行うことができる
					本質的な課題の理解	■ 変革認識フェーズ、是正認識フェーズの課題、今回の検討で抽出された課題に対し、新たな視点で検討を行う。前提条件についても、見直しを行うことができる
					仮説の設定と方向性の検討	■ 参考となる事実情報をベースに仮説を設定し、有効性、実現性、相互関連性等をもとに仮説を絞り込み、方向性を検討することができる
			持続的成長に対するコミットメント		持続的成長に向けた IT 経営推進の判断	■ 将来に対する洞察、新たな枠組みに対する洞察や経営ビジョン (IT経営推進) の評価に基づき、新たな経営ビジョン (目標) や変革の必要性を経営者が判断することができる ■ 持続的成長を図るために何が必要か、将来に対する展望、企業価値、方向性や思いについて、トップ自らコミットメントすることができる
					次期変革の表明	■ 経営ビジョン (目標) や変革の必要性をもとに、検討内容を取りまとめ、経営者が意思表示することができる
	IT 経営認識 プロセス (支援型)	変革認識フェーズ		顧客開拓	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 ■ 環境変化に対応し変革の認識ができる能力	
					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)
						■ 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、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
						■ 顧客の要件抽出、確認により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
				コンタクト	ファーストコンタクト	

＜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
						■ 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 ■ 現場を見せようことができる
						■ 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
						■ 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
						■ 最終提案書の作成ができる - 相手方から引き出した課題を整理、確認する (～ですよね) - 成果物の提示 (成果物がないう場合、実現できるモノを示す) - 効果の提示 ■ 提案書の提示ができる
						■ 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
						■ 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
						■ 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 ■ 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、同業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
						■ 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、経営ビジョンに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

<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。
						■ 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。
						■ 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。
						■ 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
						■ 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。
						■ 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度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。 ■ 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。
						■ 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。
						■ 経営者が描く経営ビジョンに関連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
						■ 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。
						■ 知に基づき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。

＜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. 経営環境分析とあるべき姿の構築		■ 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を進め方を理解し、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。
					3-4-1. 獲得情報・データの確認	■ 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 ■ 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
					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。 ■ 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	■ 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

<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
					の対処	■ 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 ■ 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
					3-6. 経営戦略策定	■ 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て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。 ■ 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。 ■ 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
					3-7. 経営戦略展開	■ 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況を明らかにすることについて助言できる。 ・ 事業特性 ・ 戦略／戦略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
					3-7-1. 組織目標の設定と達成スケジュールの明示	

＜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。 ・ 全体最適の観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
					3-7-3. 戦略目標と業績指標目標に対するレビュー	■ 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。 ■ 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 (プロセス改革の計画・準備・実行)	■ 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
					3-8-2. プロセス改革の実行	■ プロセス改革に使用される手法について事例などを提示して説明できる。 ■ 経営の成熟度に合わせてビジネスプロセスモデルの策定を助言・支援できる。
					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SPDLLI (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。
					1-4. IT戦略策定 フェーズ	■ 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

＜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
				3-1. フェーズの立ち上げ		- スリムなIT環境構築 ■ 「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、経営戦略を表現する手段、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戦略策定においてレファレンスモデルを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。 ■ 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. IT領域内部環境分析	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観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。 ■ 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。 ・ 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。 ■ 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
					3-2-2. 現行IT環境分析	
					3-2-3. 内部制約条件確認	

＜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
				3-3. IT領域外部環境分析		- 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
						■ 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を確認できる。
					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及動向を理解できる。 ・ 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。
				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&コントロールの観点から)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項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。

＜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
						・ 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。
						■ 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観点から、目標とする業務プロセス、IT環境(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化の成熟度からの観点に留意できる。 ■ 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。

<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環境構築に必要なもの、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ための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。 ■ 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、いわゆる人間関係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ーポートデスク対応 - 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。

＜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ホルダーはだれかを理解し説明できる。 ・ ステイ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

<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
						・ 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。 ・ 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」を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. フェーズの立ち上げ			■ 「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 ■ 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			■ 目的明確な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 ■ 当該プロジェクトテーマに最適な調達先の選定スコア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。 ■ 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。

＜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
					3-2-3. 調達実施方法検討	■ 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。
						■ 当該プロジェクトの導入方式、運用形態、内製、外部調達、業務委託が派遣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。
					3-2-4. 評価基準、調達側見地の作成	■ ユーザ企業に対しIT資源の評価基準の設定が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・コンテナランジェ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。
						■ 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(インスピレーション)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。
						■ 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。
						■ 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 ■ 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. 調達先の選定、契約	3-4-1. 提案受領	■ 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をすることができる。 ■ 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。 ■ 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。
					3-4-2. ベンダー選定	
					3-4-3.	

<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
					契約交渉	・ ユーザー側、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環境の見直し内容を反映した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・対効果測定の仕事みを考慮した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。 ・ 導入時のコンデンジエン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。
					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 ■ 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に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。
			IT導入フェーズ			
					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

＜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
				3-2. IT導入実行計画策定		■ 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ーを選定できる。 ■ 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。
						■ 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&コントロールの観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&コントロールの観点から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。 ■ 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、スケジュールに關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。

＜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。
						■ 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. 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	■ 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、成具物と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、経営者を通じて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。
						■ 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。 ■ 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。
					3-3-2. 外部仕様の決定	■ 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。
					3-3-3. 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	■ 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 ■ 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。
				3-4. IT導入とマネジメント	3-4-1.	

<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導入詳細方式に応じたIT導入	■ 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。 ■ 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	■ 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
				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、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。 ■ スタイ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。
					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。 ■ 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、ステアリングコミュニ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ュニ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。

＜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運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. サーマナメメント(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 ・ 使いやすいため、安い、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□□□□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。 ・ 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。

＜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
					3-4-3. サービスレベル改善活動 3-4-4. サービスの変更要求の管理と調整	- 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。 - 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。 - 利用部門からの各種サービスレベルの変更要求に対し、経営の全体最適な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。
						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. 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	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 3-7. 継続的なIT環境改善と業務プロセス改革の提言	3-7-1. ITサービス部門の改善・提言活動	- 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 - 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
						- 情報技術の進歩や社会環境の変化に対して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。 - 全社最適な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。 - 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
					1.3.4. IT経営共通プロセスに関する能力	
					1-4. プロセス&プロジェクトマネジメント	- 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 - 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. 経営環境分析とプロセス評価	

＜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
					3-1-1. 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から、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ソッド・プロジェクト中止のデッドライン、期間、費用算出・採用技術等の妥当性を検証できる。 ・ 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。

＜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外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。 ・ 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るべきタスク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の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。 ・ ファストトラック・クラッキ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。

＜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
					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。 ・ コンデンセ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. 指示と実行	■ 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・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・要求品質と併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・共有できるようにチーム全体として最大の成果を発揮できるように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脱輪を速やかに検知できる仕組みを構築することができる。

<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
					3-5-3. 調達マネジメント	- 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。 ■ 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、提案書を入力・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を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。
						■ 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. プロジェクトの統制		
					3-6-1. 実績マネジメント	■ 作業を計画と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と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を検証できる。
						■ 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。 ・ 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。

＜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
						- 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。 - イレギュラーク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。 - 外部調達の先の実務報告を正確に把握しているか検証することができる。 - 外部調達の先の実務報告に関する受入作業が正当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当該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1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。 - 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つくらえることができる。
					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つながっていくものになっているか確認することができる。

<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
				1-4. ITCの役割 3-1. 目標明確化と周知徹底	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ができる。 ・ 契約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。 ■ 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 ■ 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。 ■ 明確に定義されたステイカ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。 ■ 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
					3-1-2. 周知徹底	■ 明確に定義されたステイカ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		
					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 ■ 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て効果 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。 ■ 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をすることが 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 支援をすることができる
				3-3. 差異分析		

＜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. リスクに対する対応策・防止策 の立案および報告	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つたため、業務処理があらかじめ意図されたとおり実施されたことを確かめるための証拠を特定することの助言、支援ができる。 ■ 証拠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バレット図、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
					3-4-1. リスクに対する対応策・防止策の立案	■ 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性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をすることができる ■ 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観点であることの助言、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。 ■ 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
					3-4-2. リスクに対する対応策・防止策の報告	■ 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 ・ 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
			コミュニケーション	1-4. ITCの役割		
				3-1. メタ・フレームとしてのPRAM	3-1-1. PRAMの基本	■ 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。
					3-1-2. PRAMのプロセス	■ 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。

＜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
						■ 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、解決に向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。 ■ 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 ■ 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。 ■ DDP のプロセスを説明でき、その進め方について助言または支援ができる。
	ITCコンデ ンツに關する能 力	1.3.5.	事例	成功体験、失敗体験		体験、事例、ITCツール、レファレンス、制度、政策、人的ネットワーク等に関する能力
						■ 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 知的資 産		ITC 手法・ツ ール	育成資産		■ ITC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
	ITC 知的資 産		ITC 知的資 産	育成資産		■ ITC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
	ITC 知的資 産		ITC 知的資 産	育成資産		■ ITC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・研究成果など
	ITC 知的資 産		ITC 知的資 産	育成資産		■ ITC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
	ITC 知的資 産		ITC 知的資 産	育成資産		■ 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 ・ 経営戦策フェーズ：JQA、BSC、CMMI/など ・ IT戦略策定フェーズ：EA、BABOK、REBOK、BPM/など ・ IT資源調達フェーズ：SLCP/など ・ IT導入フェーズ：SWEBOK 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
						- 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：COSO、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経営支援隊、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

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、付録2を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)		
小項目 (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			
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) ・事業ドメイン定義 ・あるべき姿	・経営戦略論		
			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		
			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)	・経営管理 ・知の経営 ・情報共有 ・情報活用 ・人材開発 ・組織能力 ・KM(ナレッジマネジメント)	・経営戦略論 ・ナレッジマネジメント		
						08 経営戦略手法				
						09 経営管理システム				
			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		
変化への適応性の確保		※モニタリングコントロール2-4. 変化への適応性の原則	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	・経営戦略の評価			
			M	02 企業と法務	04 法務	01 知的財産権 02 セキュリティ関連法規 03 労働関連・取引関連法規 04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理 05 標準化関連	・各種法律・法規 ・ガイドライン ・ベストプラクティス ・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	小項目 (番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	専門知識 (領域のSMTP, 各項目番号は、付録 2 を参照)					専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
						領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	領域		
							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	
						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	
					※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			03 ビジネスインダストリ	01 ビジネスシステム		- 経営戦略手法 - 企業経営環境 - 技術動向 - 製品動向	
						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
					※経営戦略フェーズ 2-9. 継続的改善・改革の原則	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	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
							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		- プロセス改革 - 経営課題解決 - 情報活用 - 情報マネジメント	

<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	小項目 (番号)	細項目 (アタチビティ)	項 (タスク)	専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、付録 2 を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
						領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例	
					※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	
					※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	
						M	01 経営管理	95 経営管理	01 経営執行管理	・コアコンピタンス ・経営管理 ・ビジネスプロセスマネジ メント	・企業経営論
					※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	
							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、CEO 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、付録2を参照）					専門知識・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 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
					※モニタリングコントロール 2-3 スライクホルダー絡得性の原則	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	・ 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	・ リーダーの条件 ・ リーダーの資質	
									04 ファシリテーション	・ 助言 ・ 支援	
					※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
					※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	
					※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	小項目 (番号)	細項目 (アクティビティ)	項 目 (タスク)	専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、付録 2 を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
						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	
					※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 ・ビジネスモデル構築 ・収益モデル	・経営学
						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	・管理会計学
									03 財務	・財務マネジメント ・ファイナンス計画	・財務会計学
					※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、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	

＜知識＞ 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

IT 経営知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、付録 2 を参照）								レファレンス・ツール (学問領域)
大項目	中項目	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	
成熟度視点			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	・ COBIT ・ ITの成熟度 ・ 経営管理 ・ 成熟度 (経営) ・ 全社的リスクマネジメント ・ ・ ・ 経営戦略との整合 ・ 業務プロセスの評価 ・ 助言 ・ 支援 ・ ビジネスプロセスマネジメント ・ 業務改善 など ・ プロジェクト作業の監視 ・ スコープ計画 ・ WBS作成 など ・ 経営戦略との整合性 など ・ 業務プロセス ・ 業務改善 ・ 業務設計 ・ 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 ・ ビジネスパートナー ・ チェンジマネジメント ・ 経営の成熟度向上 ・ 経営戦略論
					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		
						02 企業と法務	03 企業活動	01 経営・組織論		
					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		
						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	・ 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		
					M	02 経営管理	01 経営管理	01 経営執行管理	・ 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 02 プロジェクトスコープマ ネジメント	・ PMBOK	
	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							
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 ・ 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 ・ ビジネスパートナー ・ チェンジマネジメント ・ 経営の成熟度向上 ・ 経営戦略論	
								03 情報システム戦略		
					M	02 企業と法務	03 企業活動	01 経営・組織論		
					S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	08 経営戦略手法		

<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、付録2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	
					2-5. 経営の成熟度の原則	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
							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	ITIL
							05 サービスシステムマネジメント	05 サービスシステム戦略	01 財務管理	必要の計画立案	
								02 ITサービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	02 サービスポートフォリオ分析	
							06 モニタリング/コントロール		02 システム監査	03 需要管理	支援サービスの構築法
								05 サービスシステムマネジメント	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
								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
							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
								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
02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略									
					※IT 戦略策定フェーズ 2-1-9. 投資対効果の原則	S				- 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	ITIL
					※IT 戦略策定フェーズ 2-5. 真実性の原則	M				- サービス改善計画 - サービス効果の測定	
					客観視点					- サービス改善計画 - サービス効果の測定	
					IT投資対効果の確保					- サービス改善計画 - サービス効果の測定	

＜知識＞ 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

59

<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、付録 2 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	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 プロジェクト調査メント	・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		
				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	・全社リスクマネジメント		
				プロセス視点		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	・ブレインストーミング ・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		
				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		

＜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SMTPP、各項目番号は、付録2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 モチベーション	・エンパワーメント ・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
							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		・チェーンマネジメント ・業務移行計画 など	
							06 モニタリング/コン 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 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 ・アクティビティスニン 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		・リーダーの条件 ・リーダーの資質 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
									06 意思決定		・問題定義 ・問題解決 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	小項目 (番号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
						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	※IT 戦略策定フェーズ 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	01 リーダーシップ	- リーダーのタイプ - 状況対応型リーダーシップ	リーダーシップ論
				IT化におけるステイクホルダー一貫性権限の明確化	※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	
				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
				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	T	01 技術要素	02 セキュリティ	01 情報セキュリティ管理	- 情報セキュリティ対策 - セキュリティポリシー - リスクマネジメント	
						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	
						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 システム企画	- 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	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 - 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	

＜知識＞ 2.1. 専門知識 2.1.1 IT経営の基本原則の知識

区分	中項目 大項目	IT経営組織プロセスのタスク項目			専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)					専門知識項目例		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)				
			IT導入における契約の履行	※IT導入フェーズ 2-2-2. 契約履行の原則	S	02 システム戦略	06 システム企画	02 要件定義		・システム要件定義 ・システム方式設計		
								03 調達計画・実施		・調達計画 ・契約締結		
					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		・スケジュール管理 ・品質管理		・PMBOK
								09 プロジェクト調達マネジメント		・契約管理 ・調達計画		
						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 ・サービス品質		・ITIL
					T	02 開発技術	01 システム開発技術	05 ソフトウェア導入		・導入計画 ・導入の評価		
								06 ソフトウェア受入れ		・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 業務プロセス		・プロセス改革 ・ビジネスプロセスマネジメント (BPM)		
			IT化実行プロジェクトの完遂	※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				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	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
						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
					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 ・検収基準 ・検収 ・テスト結果の評価		

＜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、付録2を参照）						レファレンス・ツール (学問領域)
			小項目 (準番号)	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SMTF、各項目番号は、付録2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 (アグティビティ)	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経営認識プロセスの知識	変革認識フェーズ	変革のための企業体質の確立	変革への気づきの重要性的認識	M	01 経営管理	人材と組織	01 経営組織	・気づき	
									02 組織文化	・ITリテラシーの向上	
									05 啓発・育成	・経営者の啓発	
						P	04 心理学	01 意識	01 自己意識	・信念	
									03 資質・適性に合わせる意識	・多様性	
						S	01 システム戦略	01 システム戦略	06 システム活用促進	・データ活用	
									・システム活用促進		
						P	04 心理学	04 意識	04 協創意識	・協調性	
									・柔軟性		
			IT経営の気づき		経営者・全従業員の気づき	M	01 経営管理	02 人材と組織	05 啓発・育成	・気づき	
									・経営者の啓発		
						P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	・環境観察力	
									・情報収集力		
							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	・知見整理力	
									・クロスファンクショナルチーム		
							03 心理学	01 意識	01 自己意識	・好奇心	
									・大胆さ		
									02 プロ意識	・競争本能	
									03 資質・適性に合わせる意識	・グローバル志向	
			気づき情報の集約			P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	・課題抽出力	
										・情報収集力	
									01 リーダーシップ	・経営者の役割	
									02 チームビルディング	・人的ネットワーク力	
									04 ファシリテーション	・プレゼンテーション力	
									01 自己意識	・明確な自己主張	
			課題/解決策の可視化		課題案の抽出	P	01 分析評価	01 問題分析・解決	02 プロ意識	・ニーズ理解力	
									01 問題発見・識別	・インタビュー力	
										・知見整理力	
										・課題抽出力	
									02 チームビルディング	・チーム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)	

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、付録2を参照）				専門知識項目例	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）				
是正認識フェーズ							04 心理学	01 意識	02 プロ意識	・課題発見力 ・ニーズ理解力 ・洞察能力		
							P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別		・課題抽出力 ・情報収集力 ・分析力
								02 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファンリレーション		・
								04 心理学	01 意識	02 プロ意識		・ニーズ理解力 ・洞察能力
							P	01 分析評価	01 問題分析・解決	02 問題解決		・仮説提案力
								02 合意形成	02 コミュニケーション	06 意思決定		・見識能力 ・計画能力
								04 心理学	01 意識	02 プロ意識		・創造性 ・ゼロからの発想
							P	01 分析評価	01 問題分析・解決	02 問題解決		・仮説提案力
								02 合意形成	02 コミュニケーション	06 意思決定		・プレゼンテーション力
								04 心理学	01 意識	02 プロ意識		・見識能力 ・計画能力
												・革新性 ・理想構築力 ・顧客満足への執着力
							P	02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ		・経営者の役割
										03 モチベーション		・目標管理
								04 心理学	01 意識	06 意思決定		・意思決定基準の明確化
										01 自己意識		・情熱
			02 プロ意識	・革新性 ・理想構築力								
			01 リーダーシップ	・経営者の役割								
			02 チームビルディング	・チーム形成								
			03 モチベーション	・スローガン								
			04 影響力	・パワーベース								
			01 自己意識	・信念 ・情熱								
			02 プロ意識	・創造性								
		P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	・環境観察力						

ITコ－デイナー実践力体系 (BPA: Body of Practical Ability for ITC) -スキル要素の詳細-

区分	大項目	中項目	IT経営認識プロセスのタスク項目		項 (タスク)	専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）				専門知識項目例 (学問領域)	
			小項目 (章番号)	細項目 (アクティビティ)		領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)		
								02 合意形成	02 コミュニケーション	02 問題解決	・情報収集力 ・知見整理力 ・課題抽出力
										01 リーダーシップ 03 モチベーション 04 ファシリテーション	・仮説提案力 ・経営者の役割 ・全従業員のやる気 ・ファシリテーション力
								04 心理学	01 意識	01 自己意識	・信念 ・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力
						M	01 経営管理	01 人材と組織	01 経営組織	・気づき ・ITリテラシーの向上 ・経営者の啓発	
						P	04 心理学	01 意識	01 自己意識 03 資質・適性に合わせる意識	・信念 ・多様性	
						S	02 システム戦略	01 システム戦略	06 システム活用促進	・データ活用 ・システム活用促進	
						P	04 心理学	01 意識	04 協創意識	・協調性 ・柔軟性	
						S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 イノベーション(知の経営)	・情報共有 ・情報活用	
						P	01 分析評価 04 心理学	01 問題分析・解決 01 意識	01 問題発見・識別 01 自己意識 02 プロ意識	・情報収集力 ・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力	
						S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 イノベーション(知の経営)	・情報共有 ・情報活用	
						P	01 分析評価 04 心理学	01 問題分析・解決 01 意識	01 問題発見・識別 01 自己意識 02 プロ意識	・情報収集力 ・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力	
						S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 イノベーション(知の経営)	・情報共有 ・情報活用	
						P	01 分析評価 04 心理学	01 問題分析・解決 01 意識	01 問題発見・識別 01 自己意識 02 プロ意識	・情報収集力 ・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力	
						S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	06 イノベーション(知の経営)	・情報共有 ・情報活用	
						P	01 分析評価 04 心理学	01 問題分析・解決 01 意識	01 問題発見・識別 01 自己意識 02 プロ意識	・情報収集力 ・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力	

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、付録 2 を参照）				専門知識項目例		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）						
						04 心理学	01 意識	01 自己意識 02 プロ意識	・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力					
			課題/解決策の可視化	課題案の抽出	P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	・インタビュー力 ・課題抽出力 ・知見整理力					
						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	・チームコミュニケーション					
						04 心理学	01 意識	04 ファシリテーション	・ファシリテーション力					
									02 プロ意識	・課題発見力 ・ニーズ理解力 ・洞察力				
								P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	・課題抽出力 ・情報収集力 ・分析力		
									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	・ファシリテーション力		
									04 心理学	01 意識	02 プロ意識	・ニーズ理解力 ・洞察力		
								P	01 分析評価	01 問題分析・解決	02 問題解決	・仮説提案力		
									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	・ファシリテーション力		
									04 心理学	01 意識	06 意思決定	・見積能力 ・計画能力 ・創造性 ・ゼロからの発想		
			課題/解決策の提案	解決策の提案	P	01 分析評価	01 問題分析・解決	02 問題解決	・仮説提案力					
						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	・プレゼンテーション力					
									06 意思決定	・見積能力 ・計画能力				
								04 心理学	01 意識	02 プロ意識	・革新性 ・理想構築力 ・顧客満足への執着力			
								P	02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ	・経営者の役割		
										06 意思決定	・意思決定基準の明確化			
									04 心理学	01 意識	02 プロ意識	・革新性 ・顧客満足への執着力 ・経営者の役割		
								P	02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ	・経営者の役割		

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、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
			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)				
											・目標管理 ・パワーベース ・信念 ・情熱 ・創造力	
					P	01 心理学	01 意識				03 モチベーション 04 影響力 01 自己意識 02 プロ意識	
						01 分析評価	01 問題分析・解決				・環境観察力 ・情報収集力 ・知見整理力 ・課題抽出力 ・仮説提案力 ・SPDLI実行力 ・経営者の役割 ・全従業員のやる気 ・ファシリテーション力(社内の意見を引き出す) ・信念 ・好奇心 ・ニーズ理解力 ・課題発見力	
						02 合意形成	02 コミュニケーション				04 品質管理 01 リーダーシップ 03 モチベーション 04 ファシリテーション	
						04 心理学	01 意識				01 自己意識 02 プロ意識	
					M	01 経営管理	01 人材と組織				01 経営組織 02 組織文化 05 啓発・育成	
					P	04 心理学	01 意識				01 自己意識 03 資質・適性に合わせる意識 06 システム活用促進	
					S	02 システム戦略	01 システム戦略				・データ活用 ・システム活用促進	
					P	04 心理学	01 意識				04 協同意識 ・柔軟性	
					S	02 システム戦略	01 システム戦略				02 業務プロセス 06 システム活用促進・評価	
					P	01 分析評価	01 問題分析・解決				・情報システムの評価・検証 ・情報収集力	
						04 心理学	01 意識				01 自己意識 ・好奇心 ・情熱	

区分	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、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
		小項目 (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)			
										・ニーズ理解力 ・課題発見力 ・洞察力	
				将来に対する洞察	S	01 経営戦略	01 経営戦略・マネジメント	06 イノベーション(知の経営)	02 プロ意識	・ニーズ理解力 ・課題発見力 ・洞察力 ・パラダイムシフト	
					P	01 分析評価	01 問題分析・解決	05 グローバル戦略	01 問題発見・識別	・国際化、海外進出 ・情報収集力	
						04 心理学	01 意識	01 自己意識	01 自己意識	・好奇心 ・情熱	
				新たな枠組みの洞察	S	01 経営戦略	01 経営戦略・マネジメント	02 プロ意識	02 プロ意識	・ニーズ理解力 ・課題発見力 ・洞察力 ・事業創造	
					P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	01 問題発見・識別	・情報収集力	
						04 心理学	01 意識	01 自己意識	01 自己意識	・好奇心 ・情熱	
								02 プロ意識	02 プロ意識	・ニーズ理解力 ・課題発見力 ・洞察力	
				課題案の検討	P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	01 問題発見・識別	・インタビュウ力 ・課題抽出力 ・知見整理力	
						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	02 チームコミュニケーション	・チームコミュニケーション	
								04 ファシリテーション	04 ファシリテーション(社内の意見を引き出す)	・ファシリテーション力(社内の意見を引き出す)	
						04 心理学	01 意識	02 プロ意識	02 プロ意識	・課題発見力 ・ニーズ理解力 ・洞察力	
				本質的な課題の理解	P	01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	01 問題発見・識別	・課題抽出力 ・情報収集力 ・分析力	
						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	04 ファシリテーション	・ファシリテーション力	
						04 心理学	01 意識	02 プロ意識	02 プロ意識	・ニーズ理解力 ・洞察力	
				仮説の設定と方向性の検討	P	01 分析評価	01 問題分析・解決	02 問題解決	02 問題解決	・仮説提案力	

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、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
			細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域	領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例	専門知識項目例	
			持続的成長に対するコミットメント	持続的成長に向けた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	06 意思決定	・見極能力 ・計画能力		
							04 心理学	01 意識	02 プロ意識	02 プロ意識	・創造性 ・ゼロからの発想		
							02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ	01 リーダーシップ	・経営者の役割		
							04 心理学	01 意識	03 モチベーション	03 モチベーション	・目標管理		
									06 意思決定	06 意思決定	・意思決定基準の明確化		
									01 自己意識	01 自己意識	・情熱		
									02 プロ意識	02 プロ意識	・革新性 ・理想構築力		
						P	02 合意形成	02 コミュニケーション	01 リーダーシップ	01 リーダーシップ	・経営者の役割		
									02 チームビルディング	02 チームビルディング	・チーム形成		
									04 モチベーション	04 モチベーション	・全従業員のやる気		
									04 影響力	04 影響力	・カリスマ的影響力		
							04 心理学	01 意識	01 自己意識	01 自己意識	・信念 ・情熱		
									02 プロ意識	02 プロ意識	・革新性 ・理想構築力		
									01 問題発見・識別	01 問題発見・識別	・情報収集力 ・分析力		
									02 チームビルディング	02 チームビルディング			
					P		01 分析評価	01 問題分析・解決	01 市場機会の評価と選定	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	02 マーケティング環境分析			
									03 販売チャネル戦略	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 マーケットコミュニケーション			
					P		01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別	01 問題発見・識別	・顧客識別力 ・対人識別力		
									02 チームビルディング	02 チームビルディング			
									04 ファンリレーション	04 ファンリレーション			
									01 市場機会の評価と選定	01 市場機会の評価と選定			
							03 ITC活動	03 マーケティング	02 マーケティング環境分析	02 マーケティング環境分析			
									03 販売チャネル戦略	03 販売チャネル戦略			

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、付録2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		
										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		
						P	01 分析評価		01 問題発見・識別		・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 セールス	04 マーケットコミュニケーション		
										03 セールス事務管理		
						P	01 分析評価		01 問題発見・解決		・課題抽出力	
										02 問題解決		
							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		
						P	02 合意形成		02 コミュニケーション	06 意思決定	・見極能力 ・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		

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SMTTP、各項目番号は、付録 2 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		
	経営認識フェーズ フォロアップ2				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 セールス	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				
						P	02 合意形成	02 コミュニケーション	06 意思決定 07 交渉			
	経営改善・改革途中				経営改善・改革途中	P	03 ITC活動	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	01 問題発見・識別 02 問題解決	・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	・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 04 セールス	01 市場機会の評価と選定 03 セールス事務管理	・知見の整理力			
						01 分析評価	01 問題分析・解決	01 問題発見・識別 02 問題解決	・課題抽出力			
						経営改善・改革後 フォロアップ2				経営改善・改革後	P	02 合意形成
03 ITC活動	03 マーケティング 04 セールス	03 販売チャネル戦略 04 マーケティング・コミュニ ケーション 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	・知見整理力									

専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）											
区分	大項目	中項目	小項目	領域			専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)			
				細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	領域					
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 1. 経営戦略フェーズ	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固	S	01 経営戦略	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)
								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
									01 経営組織		企業目的
								01 業務プロセス分析		業務プロセス	
										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 ・ステイクホルダー・マネジメント
								07 交渉			対人折衝術 ・ハーバード流交渉術
				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
								03 ビジネス戦略目標・評価			CSF ・KGI/KPI
											04 マーケティング
								08 経営戦略手法			

区分	大項目	中項目	小項目	小項目 (審査号)	細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)	専門知識 (領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)				レファレンス・ツール (学問領域)	
							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	
						3-2-3. その他の外部環境情 報の収集	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	
										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	
						3-3-1. 経営者と運営体制に 関する情報	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	・バリュチェーン分析
										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 ・バリュチェーン	
										02 組織文化	・企業文化 ・組織風土 ・組織構造	
						3-3. 内部環境情報収 集	M	01 経営管理	02 人材と組織	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	
										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	

ITCプロセスガイドラインのタスク項目				専門知識（細域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)			
区分	大項目	中項目	小項目 (番号)	項目 (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 ・ 知の経営 ・ 行動科学	
									09 経営管理システム		
					M	01 経営管理		02 会計 03 財務 04 人の配置・育成・	・ 管理会計 ・ 財務会計 ・ 財務管理		・ 管理会計学 ・ 財務会計学
				3-4. 経営環境分析とあるべき姿の構築				01 経営戦略	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 ・ 経営ビジョン ・ 経営の成熟度 ・ 経営組織 ・ 事業ドメイン ・ 外部環境分析手法 ・ 内部環境分析手法 ・ 社内規定 ・ 規範・規律	
								07 経営の評価・経営リスク管理			
								08 経営戦略手法			
								04 法務	04 その他の法律・ガイドライン・技術者倫理		
					3-4-2. 経営環境分析の実施			01 経営戦略	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 ・ 経営組織 ・ 経営環境の変化 ・ 企業の強み・弱み ・ トータルコンピタンス ・ 経営の成熟度	
								07 経営の評価・経営リスク管理			
								08 経営戦略手法			
				3-4-3. 問題点・経営課題とCSF (案)の導出			01 経営戦略	03 ビジネス戦略目標・評価	・ CSF ・ KGI/KPI ・ 変革マネジメント		

＜知識＞ 2.1. 専門知識

[illegible]

＜知識＞ 2.1. 専門知識 ITCプロセスガイドラインのタスク項目 2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識 経営戦略フェーズ ITCコアディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) -スキル要素の詳細-

専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）										
ITCプロセスガイドラインのタスク項目				領域	CBK（大分類）	CBK（中分類）	CBK（小分類）	専門知識項目例	レファレンス・ツール （学問領域）	
大項目	中項目	小項目 （章番号）	細項目 （アクティビティ）	項 （タスク）	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
			3-5-2. 経営リスクの発生と分析、対処						・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			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

＜知識＞ 2.1. 専門知識
2.1.3. IT 経営実用プロセスの知識 経営戦略フェーズ
I トコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) - スキル要素の詳細 -

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、付録2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		
												・コアコンピタンス ・CSF ・BPR、BPM ・ERP、EMS ・経営課題 ・要求定義		
												・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	
												・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	
												・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		
												・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	
												・経営リスクマネジメント ・ナレッジマネジメント		

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (細線のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)			
			小項目 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目	項目 (タスク)	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 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 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
								03 プロセスマネジメント	02 業務プロセス改革・実行	
								01 経営戦略マネジメント	03 ビジネス戦略と目標・評価	
									06 経営分析・経営計画	
									07 経営の評価・経営リスク管理	
									08 経営戦略手法	
									事業トメイン ・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	
								01 経営管理	02 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	
								01 経営戦略	02 企業理念 ・組織文化 03 ビジネス戦略と目標・評価 ・業績指標	
			小項目 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目	項目 (タスク)	S	01 経営戦略	01 経営戦略マネジメント	02 企業理念	経営戦略論 ・ バランススコアカード ・ PPM
									03 ビジネス戦略と目標・評価	

ITコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) -スキル要素の詳細-

<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	専門知識 (細線のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)			
			小項目 (章番号)					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	
			細項目 (アクティビティ)					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 - コンテナ・ジェネシー・プラ	
				M	01 経営管理		02 会計	02 会計	- 財務会計 - 管理会計 - ITに関する会計基準	
							03 財務	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	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)	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	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
			3-8-1. プロセス改革課題の明確化							
			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	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

ITコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) - スキル要素の詳細 -

＜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 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (細線のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)				レファレンス・ツール (学問領域)
				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 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	・SPDLサイクル ・PDCAサイクル ・改革評価報告書	
									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	
						M	01 経営管理	01 経営管理			

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (領域のSMTTP、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				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	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	
			3. プロセス 3-1. フェーズの立ち上げ	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
				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	
				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	
					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	
							02 システム戦略	・業務改善 ・BPM ・情報モデル ・プロセスモデル・データモデル	
			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	・経営課題解決 ・IT領域戦略課題	・ ITIL
						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	

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)		
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目		専門知識項目例					
				(算番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領域	CBK(大分類)		CBK(中分類)	CBK(小分類)
							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 ・サブライヤー管理 ・情報セキュリティ管理
								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
							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
				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
									03 システム化計画	01 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

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）						レファレンス・ツール (学問領域)		
				専門知識（領域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）				専門知識項目例				
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)					
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目 (アクティビティ)	(タスク)	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		
							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		
							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
							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
										01 ビジネスインダストリ		・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
						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		

ITコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) - スキル要素の詳細 -

<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	専門知識 (領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				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	
								・ 経営管理 ・ 経営の成熟度	・ 経営品質賞
								・ 業務改善 ・ 問題解決 ・ BPR ・ 業務の標準化、共通化、集約、簡素化	
								・ IT化投資 ・ 業務環境調査・分析 ・ 業務の新しいイメージ ・ 業務モデル	
								・ 財務管理実施チェック方法	・ ITIL ・ ISMS
								・ サービズレベル管理 ・ 情報セキュリティ管理	
								・ 評価の計画立案 ・ 変更管理	
								・ 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
								・ 情報セキュリティ ・ セキュリティポリシー	
								・ 業務プロセス改善 ・ 問題解決	
								・ 業務環境調査・分析 ・ 業務の新しいイメージ ・ 業務モデル	
								・ システム化構想 ・ システム化計画 ・ 全体最適化	

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識（領域のSMTTP、各項目番号は、付録2を参照）						レファレンス・ツール (学問領域)	
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目 (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. キャップ分析	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 ・ 業務の新しいイメージ ・ 業務モデル ・ 情報システムモデル	
								03 システム企画	01 システム化計画	・ システム化計画の課題 ・ キャップ分析手法 ・ 開発投資対効果 ・ システム導入リスク分析	
						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
				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	専門知識 (領域のSMTTP、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)	
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)				
ITCプロセスガイドラインのタスク項目	(章番号)	(アクティビティ)	(タスク)			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			
				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			

ITコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) - スキル要素の詳細 -

<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	専門知識（領域のSMTTP、各項目番号は、付録2を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)			
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目 (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			
					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			
				3-6-2. ITサービス方針策定			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	・ITIL		
							03 システム企画	03 需要管理	・支援サービスの構築法			
							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		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			
				3-6-3. セキュリティ&リスク管理方針策定	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	07 ITサービスマネジメント	01 サービスデザイン	・キャパシティ管理 ・インフラ管理 ・ユーティリティ管理 ・情報セキュリティ管理 ・ITサービス継続性管理 ・ビジネスインパクト分析	・ITIL		
								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		

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識（領域のSMTTP、各項目番号は、付録 2 を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目 (章番号)	(アクティビティ)	(タスク)	領 域	CBK(大分類)		CBK(中分類)
				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 ・モニタリング方針 ・システム利用実態の評価 ・モニタリング方針 ・コントロール方針
							05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	06 システム活用促進・評価	
							02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務プロセス	
							03 システム企画	03 システム企画	03 情報システム戦略	
									03 調達計画・実施	
				3-6-5. IT資源調達・導入方針策定			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 ・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 ・購入・取得計画 ・契約計画
							02 開発技術	03 システム開発技術	05 ソフトウェア導入	
							02 システム戦略	01 システム戦略	09 ソフトウェア受入れ	
							03 システム戦略	03 情報システム戦略	03 情報システムの展開 ・IT化プロジェクトの実施	
3-7. フェーズの完了							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	・移行計画立案及びサポート ・移行戦略の策定
							05 サービスマネジメント	02 ITサービスマネジメント	02 サービスランゼンション	

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (細線のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)		
2. 知識	2.1. 専門知識	2.1.3. IT 経営実現プロセスの知識	1. 概要 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	・ 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	・ 要求分析 ・ 課題定義	
							01 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	・ 調達の要求事項 ・ 調達の条件 ・ 調達手順	
			3. プロセス 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	・ 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	・ 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	
							02 法務	・ 調達関連内部情報 ・ 業務マニュアル	
			3-2-2. 検討調達要件の明確	M	02 企業と法務	01 ヒューマンインタフェース	05 標準化関連	・ 帳票/伝票 ・ レイアウト設計 ・ 画面設計	・ 業務分析方法論
							01 技術要素	・ 利用者マニュアル ・ 運用規定 ・ ソフトウェア利用文書	
							02 開発技術	・ 情報システムモデル ・ 業務設計	
							02 システム戦略	・ 要求工学 ・ ソフトウェア工学	

ITコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) -スキル要素の詳細-

＜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

ITCプロセスガイドラインのタスク項目				専門知識（領域のSMTF、各項目番号は、付録2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		
3-2-3. 調達実施方法検討		化					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
						03 システム企画	01 システム化計画	・ 概算算出	
							02 要件定義	・ システムライフサイクル	
								・ 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		
			T	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		
				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	
				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					

ITコーディネータ実践力体系 (BPA : Body of Practical Ability for ITC) -スキル要素の詳細-

＜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	専門知識 (細線のSMTF、各項目番号は、付録 2 を参照)				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)		
								・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	
				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	
				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	

区分	大項目	中項目	小項目 (章番号)	専門知識 (細線のSMTTP、各項目番号は、付録 2 を参照)				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)		
							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 サービストランザクション	・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	
				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
				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	
				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

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (細線のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例	
				3-4-2. ベンダー選定	契約			- 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	- 資源調達 - 納入者選定	PMBOK
						S	02 システム戦略	- 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
				3-4-3. 契約交渉				- 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	- 資源調達 - 納入者選定	
						S	02 システム戦略	- 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	
						M	02 企業と法務	- 知的財産権 - 著作権	モデル契約書
								- 委託契約 - モデル契約	
							03 労働関連・取引関連法規		
							04 プロジェクトマネジメント	- 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	- サービスマネジメント - IT導入のSLA - 運用条件の設定	ITIL
						S	02 システム戦略	- 調達の実施 - 調達リスク - 契約締結 - 契約形態	

区分	大項目	中項目	小項目 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (細線のSMTF、各項目番号は、付録 2 を参照)				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				小項目 (サブタスク)	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)		
							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	
							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	
							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	

3-5.
IT導入計画策
定

3-6.
フェーズの完了

ITCプロセスガイドラインのタスク項目				専門知識（領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)				
小項目	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. 1. 経営実現の知識	3-2-1. 導入詳細方式の決定	S	02 システム戦略	01 システム戦略	03 情報システム戦略	・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			
								1-4. ITCの役割				
								M		04 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	01 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 ・コミュニケーション計画 ・ステイクホルダ・マネジメント
								S		02 システム戦略	01 システム戦略	02 業務改善 ・業務プロセス改革の範囲
								M		04 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	01 プロジェクト立ち上げ ・作業の監視コントロール ・スコープ計画 ・スコープ定義 ・WBS 作成
								S		02 システム戦略	01 システム戦略	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 ・プロジェクト・チーム編成 ・プロジェクトリダー ・プロジェクト・チームのマネジメント
								M		04 プロジェクトマネジメント	01 プロジェクト統合マネジメント	06 プロジェクト人的資源マネジメント ・プロジェクト ・プロジェクト・チームのマネジメント
								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 ・内外基準
								M		04 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	01 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
								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 ・内外基準
								M		04 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	01 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
								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 ・内外基準
								M		04 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	01 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
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
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 ・内外基準									
M	04 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	01 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									
S	02 システム戦略</											

区分	大項目	中項目	小項目 (章番号)	専門知識 (細線のSMTP、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)		
								・ 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	・ SSCP
				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 ・ 情報資源管理	・ 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	
				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	
					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

区分	大項目	中項目	小項目 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識 (細線のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
				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)				
											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 ・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		01 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		
						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		
				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				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 システム企画		・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 の定着方法の検討	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 ・情報リテラシー ・普及啓発 ・システム利用マニュアル ・システム利用実態の調査・検証		

区分		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、付録2を参照）				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
大項目	中項目	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)			
										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	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	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	07 ソフトウェア保守	・システム移行計画 ・並行運用	
					S	02 システム戦略	03 システム企画	01 システム化計画	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
			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	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	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	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	
								02 サービスストランジション	02 サービスストランジション	・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	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
					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	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 ・品質管理	・PMBOK
								05 プロジェクト品質マネジメント	05 プロジェクト品質マネジメント	・プロジェクト作業の監視コントロール	
								02 サービスストランジション	02 サービスストランジション	・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	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	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	

区分	大項目	中項目	小項目 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目			専門知識（領域のSMTTP、各項目番号は、付録2を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)	
				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			
				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	03 情報システム戦略	・業務プロセス改革チームの役割 ・全体システム化計画 ・総合テスト計画		・SLCP
							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		
				3-5-2. システム移行計画の策 定と準備		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 サービスランゼンション		・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		・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	・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	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 ・情報リテラン ・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				
			3-6-3. 教育・訓練の実施		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 システム活用促進・評価				
					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				

<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 (章番号)	ITCプロセスガイドラインのタスク項目		専門知識 (細線のSMTP、各項目番号は、付録 2 を参照)					専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
				細項目 (アクティビティ)	項 目 (タスク)	領 域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)				
						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		
				3-7. 総合テストの実施とITサービスの移行への移行	3-7-1. 総合テストの実施	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 サービス移行		・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		
				3-7-2. ITサービス活用開始判断		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 サービス移行		・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		
				3-7-3. 移行の実施		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		

区分	大項目	中項目	小項目 (章番号)	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、付録2を参照）				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				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)			
						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 サービスストラジション	・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		

ITCプロセスガイドラインのタスク項目				専門知識（細域のSMTP、各項目番号は、付録2を参照）				レファレンス・ツール (学問領域)			
小項目	大項目	中項目	小項目	領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例			
1. 概要	2. 1. 専門知識	2. 1. 3. IT経営実現プロセスの知識	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		
2. 1. 1. 経営戦略の決定							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			
2. 1. 2. サービスレベル測定指標の決定							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
2. 1. 3. サービスレベル測定指標の決定							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 ・ITの成熟度
2. 1. 4. サービスレベル測定指標の決定										03 システム企画	01 システム化計画
3. プロセス	2. 1. 3. IT経営実現プロセスの知識	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	M	01 経営戦略	02 IT サービスマネジメント	03 サービスオペレーション	・サービスデスク ・IT運用 ・モニタリングとコントロール			
3. 1. サービスマネジメント (SLM) の仕組みの具体化							05 サービスマネジメント	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
3. 1. 1. サービスレベル測定指標の決定							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 ・業務改善
3. 1. 2. サービスレベル測定指標の決定										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
3. 1. 3. サービスレベル測定指標の決定							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
3. 1. 4. サービスレベル測定指標の決定	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						
3. 1. 5. サービスレベル測定指標の決定						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				

ITCプロセスガイドラインのタスク項目				専門知識（領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照）					レファレンス・ツール (学問領域)		
区分	大項目	中項目	小項目	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	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 ・サービスレベル合意 ・捕捉タイミング ・捕捉方法 ・IT運用 ・モニタリングとコントロール	・ITIL		
	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 ・普及促進 ・システム利用実態の評価・検証		・ITIL	
	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		
3-4. SLMの実施			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	・情報資産管理 ・サービス財務管理 ・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			
			3-4-1. サービスレベル測定 指標の捕捉	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 ・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		・ITIL	
			3-4-2. サービスレベルの評価	M	05 サービスマネジメント	02 IT サービスマネジメント	04 継続的サービス改善	・運用評価指標の評価		・ITIL	

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (領域のSMTIP、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例	
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目	(タスク)	(タスク)			
				3-4-3. サービスレベル改善 活動					
				3-4-4. サービスの変更要求 の管理と調整					
				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					

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	専門知識項目例	
				ITCプロセスガイドラインのタスク項目				- 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 - システム活用促進 - 利用実態の評価・検証 - KGI・KPI - モニタリング	
				3-5-2. IT戦略達成度の評価	S	01 経営戦略マネジメント	01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
				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	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
							01 システム戦略	03 情報システム戦略	
							02 システム戦略	06 システム活用促進・評価	
				3-7. 継続的なIT素 環境改善と業務プ ロセス改善の提 言	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	- ステイクホルダー・マネジメント - PMBOK
							01 経営戦略	04 マーケティング	
							01 経営戦略	08 経営戦略手法	
							03 ビジネスインダストリ	01 ビジネスシステム	
							01 経営戦略	03 e-ビジネス	
							01 経営戦略	02 業務プロセス	
							01 経営戦略	03 情報システム戦略	
							01 経営戦略	02 業務プロセス	
							01 経営戦略	03 情報システム戦略	
							01 経営戦略	02 業務プロセス	

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (領域のSMT、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例	レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)		
2. 知識	2. 1. 専門知識	2. 1. 4. IT経営共通プロセスの知識	1. 概要 ITCプロセスガイドラインのタスク項目 (アンティペティ) (タスク)	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 ・ 経営分析 ・ 事業計画 など ・ 経営戦略の評価 ・ 全社的リスクマネジメント など ・ ビジネスプロセスマネジメント ・ 業務改善 など ・ プロジェクトマネジメントの知識 エリア	・ 経営学 ・ 経営管理工学
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 点の明確化	3-1-2. プロセスの評価	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	・ 戦略目標 ・ CSF ・ 評価指標 ・ KGI / KPI ・ 戦略マップ など ・ 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 ・ チェンジ・マネージメント ・ 業務移行計画 など ・ 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 ・ ファンクションモデル ・ 業務評価 (アセスメント) など	・ BSC ・ 戦略マップ
4. プロセス	4. 1. 経営環境分析と プロセス評価	4-1-1. プロセスマネジメント 点の明確化	4-1-2. プロセスの評価	M	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 ・ CSF ・ 評価指標 ・ KGI / KPI ・ 戦略マップ など ・ 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 ・ チェンジ・マネージメント ・ 業務移行計画 など ・ 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 ・ ファンクションモデル ・ 業務評価 (アセスメント) など	・ BSC ・ APQC
5. プロセス	5. 1. 経営環境分析と プロセス評価	5-1-1. プロセスマネジメント 点の明確化	5-1-2. プロセスの評価	M	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 ・ CSF ・ 評価指標 ・ KGI / KPI ・ 戦略マップ など ・ 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 ・ チェンジ・マネージメント ・ 業務移行計画 など ・ 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 ・ ファンクションモデル ・ 業務評価 (アセスメント) など	・ BSC ・ APQC

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SMTTP、各項目番号は、付録2を参照）				専門知識・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		
				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 02 プロジェクトスコープマネジメント ・WBS	・プロジェクトマネジメント計画書 作成	・PMBOK	
							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		
				3-2-2. プロセス改革課題のプ ロジェクト化		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			
							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		
		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		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	
							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		

<知識> 2.1. 専門知識

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、付録2を参照）				専門知識項目例		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)				
				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	作成など	プロジェクトマネジメント計画書	・PMBOK			
			3-4. プロジェクトの実 行計画策定	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	作成 ・PPP (Phased Project Planning) など	プロジェクトマネジメント計画書	・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 ・人的資源計画					
								06 プロジェクト人的資源メン 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					
				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	作成	プロジェクトマネジメント計画書				
								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 ・ファストトラック ・クラッシュ 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					

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)				専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)			
					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		
				M	04 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	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		・PMBOOK ・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		
				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		
				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		

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (細域のSMTTP、各項目番号は、付録2を参照)					専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
				領域	CBK (大分類)	CBK (中分類)	CBK (小分類)	領域			
									06 プロジェクト人的資源マネジメント	・ 人的資源計画	
									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 ・ 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	
									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	
									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	
									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	・ 購入・取得計画 ・ 契約計画	

<知識> 2.1. 専門知識

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、付録2を参照）					専門知識項目例		レファレンス・ツール (学問領域)
大項目	中項目	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)			
			3-6. プロジェクトの統 制	3-6-1. 実績マネジメント	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	01 プロジェクト統合マネジメント	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	プロジェクトロール	
									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	
									01 プロジェクト統合マネジメント	統合変更管理	
									03 調達計画・実施	調達の実施 ・契約締結 ・契約管理	
									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	
									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	01 プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト最終 ・スコープ検証 ・契約締結 ・全般統制 ・業務処理統制 ・IT ガバナンス など	
									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	契約締結	
									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	経営的モニタリング ・定期的モニタリング	
									01 プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト最終 ・組織のプロセス資産	
									09 プロジェクト調達マネジメント	契約締結	
									09 プロジェクト調達マネジメント	契約締結	
									01 プロジェクトマネジメント	プロジェクト最終	
			3-7-2. プロジェクトの完了処 理	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	01 プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト最終 ・組織のプロセス資産		
								09 プロジェクト調達マネジメント	契約締結		
								09 プロジェクト調達マネジメント	契約締結		
			3-7-3. 契約完了処理	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	01 プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト最終 ・		

<知識> 2.1. 専門知識

区分	大項目	中項目	小項目	専門知識 (領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照)					レファレンス・ツール (学問領域)
				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	2.1.4.1. ITCプロセスガイドラインのタスク項目	1. 概要 ITCの役割	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	・経営戦略との整合 ・業務プロセスの評価 ・助言 ・支援
					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	
					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
					M	02 企業と法務	02 人材と組織	01 経営組織	・情報システム戦略実行 ・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
					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
					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	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 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
								01 モニタリング/コントロール	・監視活動 ・統制活動 ・定期的モニタリング
					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
					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
					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
					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
					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

<知識> 2.1. 専門知識

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、付録2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				
		3-3-2. 差異分析	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 ・ 全社の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 合意形成	02 コミュニケーション	04 ファシリテーション	・ ロジックツリー ・ 決定表				
		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 ・ 全社の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 ・ 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				
			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 ・ 全社のリスクマネジメント ・ リスク評価・リスクの対応 ・ 監査報告				
		3-4-2. リスクに対する対応策・ 防止策の報告	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	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 ・ プレーゼンテーション				

専門知識（領域のSMTF、各項目番号は、付録2を参照）										レファレンス・ツール (学問領域)		
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			領域	CBK(大分類)	CBK(中分類)	CBK(小分類)	専門知識項目例	
				細項目 (アクティビティ)	項 (タスク)							
2. 知識	1. 専門知識	2. 1. 4. IT経営共通プロセスの知識	2. 1. 4. ITCの役割	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PRAM
				3-2. 対話による意思決定プロセス	3-2-1. ダイアローグの基本 3-2-2. ダイアローグ・デザイン・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	- 意思決定の基盤設定 - 意思決定基盤の明確化 - 原則立脚方交渉 - ゼロサム交渉		

付録 2

ITコーポレート実践力体系

(BPA: Body of Practical Ability for ITC)

—専門知識の知識項目例—
(CCSFとの比較含む)

ITC専門知識(2.1)の知識項目例

国の高度IT人材「共通キャリア・スキルフレームワーク（CCSF）」のBOK（Body of knowledge）を参考に、BPAの知識項目を一覧にした。
BOK項目： 国の高度IT人材「共通キャリア・スキルフレームワーク」のBOK（Body of knowledge）参照項目を示す、新規はBPA独自項目

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	関連知識	BOK項目
ソフトウェア系	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 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
			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、バリュチェーン、ライフサイクル、マーケティング、アウトソーシング、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
			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、マーケティングイン、顧客特性、潜在顧客、既存顧客、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
			5 グローバル戦略	グローバル戦略、国際化、海外進出、提携、資本参加、国際会計基準、移転価格税制、など	○		新規
			6 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、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
			7 クリエーション（知の経営）	新しいビジネスモデル、発明、固定概念の払拭、知の創造、創発、事業創造など	○		新規
			8 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、販売計画、生産計画、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
			9 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、純粋リスク、投機的リスク、経営リスクファクター、コンテンツエンシェンシブプラン、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 成熟度、など	○		新規

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	関連知識	BOC項目
			10 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、BPM、ERP、EMS、コンテンツエンジンブラン、SPDLI サイクル、PDKA サイクル、改革評価報告書、経営品質賞、経営改善、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
				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			
				製品動向、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			
				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			
				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			
				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			
				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			
				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			
				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			
				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、要求のアク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、REBOK、BABOK など			
	システム戦略	1	1 要求定義、要求管理	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
			2 業務プロセス	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、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、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）、プログラママネジメント、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・			
			3 情報システム戦略				

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	CCSLE BOOK項目
				分析、業務の新しいイメージ、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、SaaS、調達関連外部情報、IT業界最新動向 など	○		S-7-17-3
			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
			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
			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、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
		2 サービスポートフォリオ		サービス・カタログ、サービス・バイブライン、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・制定手法、サービスマネジメント構築、システム移行、など	○		新規
		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
		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
		2 要件定義		要求分析、ユーザーニーズ調査、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、REBOK、BABOK など	○		S-7-18-2
		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、提案依頼書（RFI）、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
		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、ファンクショナルモデル、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（アセスメント）、改革課題、要求管理、要求定義、など	○		新規
		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
		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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	関連知識	CCSの BO項目
		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、アメンバー組織、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、ゴースティングコンサーン、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
			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、マツキンゼーの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 政治と文化の気づき	異文化交流、政治力、宗教 など	○		新規
			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、人材育成、研修、教育など	○		新規
			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
2 企業と法務	2 企業活動	1 企業活動	1 経営・組織論	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
			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（QC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
			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
			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
			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、IS027001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
		2 法務	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
			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、IS027001とガイドライン、JISQ15001とガイドライン、BCP、など	○		S-9-23-4
			5 標準化関連	JIS（日本工業規格）、国際規格、ISO、IEEC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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	CCSK項目
3	プロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメント	1 プロセスマネジメント	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
			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、SPD L 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	○		
	プロジェクトマネジメント	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、プロジェクト最終、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
			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	○		
			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	○		
			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	○		
			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	○		
			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	○		
			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、ステイクホルダー・マネジメント、ステイクホルダーの役割、など	○		
			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	○		
			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、PP法、など	○		
5	サービスマネジメント	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-5-14-9
			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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	関連知識	BSC項目
マネジメント系				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
				4 サービスデスクリバリ	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
				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
				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
		IT サービスマネジメント	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、サブライヤ管理、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、サービスデスクリバリ、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
			2 サービスストラクチャ	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、サブライヤ管理、ベンダタイプ、システム導入の実施、IT 環境の各種仕様、IT 導入状況報告、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
システム系				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
				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
		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	業務プロセスの評価、経営戦略との整合性、経営戦略との一貫性、内部統制、統制環境、統制活動、情報と伝達、監視活動、経常的モニタリング、定期的モニタリング、内部監査、外部監査、監査証跡、監査報告、KGI、KPI、BSC (Balanced ScoreCard)、など	○		新規
			2 システム監査	システム監査の意義と目的、システム監査の対象業務、システムの可観性、システム監査計画、システム監査の実施（予備調査、本調査、評価・結論）、システム監査の報告、システム監査の評価、システム監査基準、システム監査技法、監査証跡、監査調査、改善要求事項、全般統制、業務処理統制、など	○		M-6-16-1
		基礎理論	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
			分散数学	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
システム系				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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	CCSFL BOOK項目
			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
			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
			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、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
		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
			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
			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、プログラムの構造、データ型、文法の表記法 など)		○	T-1-2-3
			プログラミング言語	プログラミング言語 (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
			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
		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
			メモリ	メモリの種類と特徴、メモリスистেম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
			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
	コンピュータシステム	システム構成要素	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
			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
			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、ハイパフォーマンコンピュテーティング (HPC)、クラスタ など		○	T-2-4-1
			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
		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
			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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	関連知識	CCSの BO項目
1	技術要素	1		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
				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
				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
				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
			1	ヒューマンインタフェース技術		インフォメーションキーテクノロジー、GUI、音声認識、画像認識、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
				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、ユーザビリティデザイン など	T-3-7-2
				マルチメディア技術	○	オーディオ環境、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
				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
				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
				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
				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
				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
				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
				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
				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
				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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	COSEの BOOK項目
2	開発技術	システム開発技術	セキュリティ	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
				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
				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、プリッジ認証局ほか) など	○	T-3-11-1
				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
				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
				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
			システム開発技術	セキュリティ実装技術	セキュア OS、アプリケーションセンキュリティ、セキュアプログラミング など	○	T-3-11-5
				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
				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・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
				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
				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
				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
				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
				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、チャタリング など	○	T-4-12-7
				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、移行稼働、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
				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

分野	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	関連知識	BOC項目
パーソナル系	分析評価	1	ソフトウェア開発管理技術	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、利用者の通知、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、問題の再理、問題・修正分析、修正、保守レビュー、など	○	T-4-12-10
				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 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
				開発環境管理	開発環境稼働状況管理、設計データ管理、ソース管理、ライセンス管理 など	○	T-4-14-3
				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
	計画最適化	1	問題分析・解決	1 問題発見・識別	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、インタビュール、課題抽出力、環境観察力、知見整理力 など	○	新規
				2 問題解決	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、デジシヨントツリー、デジシヨントーブル (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
				3 作業分析	作業分析、PTS 法、ワークサンプリング法ほか	○	新規
				4 品質管理・検査	テスト戦略、テスト技法、QC 曲線、サンプリング、シミュレーションほか、品質管理図、QPD、SPDL 実行力 など	○	新規
				5 計画最適化	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
	合意形成	1	コミュニケーション	1 リーダーシップ	パス・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SL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
				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、人的ネットワーク活用力など	○	新規
				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
				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)、カウセンシング、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
				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、後ろ盾 など	○	新規

分類	大分類	中分類	小分類	知識項目例	専門知識	前提知識	COSSES BOOK項目
3	I T C 活動	1	6 意思決定	問題定義、問題解決、意思決定の基準設定、意思決定基準の明確化、見積能力、計画能力、 など	○		新規
			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
			1 市場機会の評価と選定	知見整理力 など	○		新規
			2 マーケティング環境分析	知見整理力 など	○		新規
			3 販売チャネル戦略	コネクション活用 など	○		新規
4	心 理 学	2	4 マーケットコミュニケーション	提案書作成力、ブレゼンカ、コネクション活用 など	○		新規
			5 情報伝達	ブレゼンカ など	○		新規
			1 ツールの活用	提案書作成力、ブレゼンカ など	○		新規
			2 ソリューション提案	提案書作成力、ブレゼンカ など	○		新規
			3 セールス事務管理		○		新規
4	心 理 学	1	1 自己意識	自己実現、信念、情熱、夢、志、好奇心 など	○		新規
			2 プロ意識	顧客志向、価値観、客観性、倫理観、グローバル志向、探究心、革新性、ニーズ理解力、洞察力、課題発見力、ゼロからの発想力、など	○		新規
			3 資質・適性に関わる意識	前向き、責任感、論理性、創造性、秩序性、多様性、柔軟性、など	○		新規
			4 協創意識	協働性、対等性、協調性、指導性、共感、柔軟性、ホスピタリティ、など	○		新規

＜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. Q C T & 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が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異なる。

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。不確実性が高く、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・知心（第Ⅲ章コーヒブレイク「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.2.0」
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会編 (2011.8)
- 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コーディネータのための階層化アプローチによる業務システム設計 Ver.1.0」
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会編 (2011.6)
- 6.「共通キャリア・スキルフレームワーク(第一版・追補版)」
独立行政法人 情報処理推進機構 ITスキル標準センター (2012.3)
- 7.「知の経営 ～透き通った組織～」
高梨 智弘著 白桃書房 (2009.11)
- 8.「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)
- 9.「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)

「具体的な実践へのメッセージ」

これまでのITC活動並びにIT経営を振り返ると、様々な実施基準を、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)をもとに、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のが実態であった。IT経営の現場において十分な効果を上げるには、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、重要課題と分かってきた。

一方で、IT経営を進めるにあたっては、経営者のIT経営についての認識、さらには知の経営やイノベーションへの理解が、大きな課題である。この点に関しての実践もITCにとっての重要なテーマである。特に、いつでも現状に疑問を持ちより良いIT経営を追い続けるために、変革認識・是正認識・持続的成長認識の3つの認識プロセスが継続企業として重要である。

このような経験を踏まえ、本書実践力ガイドラインは、組織経営の全容を俯瞰し、人を生かす知の経営、環境変化に合わせてイノベーションを生み出し事業を創造することをめざし、全体最適化の基準として作成したものである。本書が、ITC活動並びにIT経営の実践にあたっての指針となることができれば幸いである。

ただし、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実施基準が重要であることとはいうまでもない。これらについても、これまでと変わらず、重要な知識として習得に努められることを期待している。

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>

Ver. 2. 0

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会 IT経営研究所 ワーキンググループ

高梨 智弘（主査）

平 春雄

山本 米孝

国近 昌裕

前田 信太郎（ITC協会）

田口 千鶴（編集協力）

Ver. 1. 0

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会 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協会）

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（ITC協会）

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 弘明

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.2.0

発行日：2012年7月1日（Ver.2.0）

初版日：2010年6月1日（Ver.1.0）

著作者：特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会 IT経営研究所

発行者：特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

〒113-0021 東京都文京区本駒込二丁目28番8号

文京グリーンコート センターオフィス9階

<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。

