

ITコーディネータ実践力体系(BPA)の概要

～ITコーディネータ人財像・スキル体系の
再整理について～

2010年3月31日
ITコーディネータ協会
育成・認定委員会

画面に従って解説を行う。

はじめに

(Ⅰ)ITC人財像・スキル体系再整理の経緯

(Ⅱ)ITCの人財像と役割

(Ⅲ)ITCの実践力体系

(Ⅳ)今後の展開

はじめに



ITコーディネータ(ITC)の“人財”像は、一言で言えば、「IT経営を実現するプロフェッショナル」である。

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

そのためには、IT経営に関わる基本的な知識と実践的な能力が必要であり、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(ITCA)は、そのコンセプトを明確にするために、ITC実践力体系(BPA: Body of Practical Ability)を定義し、ここに公表することとした。

ITコーディネータ協会 育成・認定委員会
2010年3月

2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

2

ITコーディネータ協会では、2007年末より2年にわたってITC人材像、スキル体系の再整理に取り組んできた。

このため、育成・認定委員会のもとに、ITC人材像・スキル体系再整理WG、その下部組織としてスキル体系詳細化WG、研修コース詳細化WGを設け、検討を行ってきた。

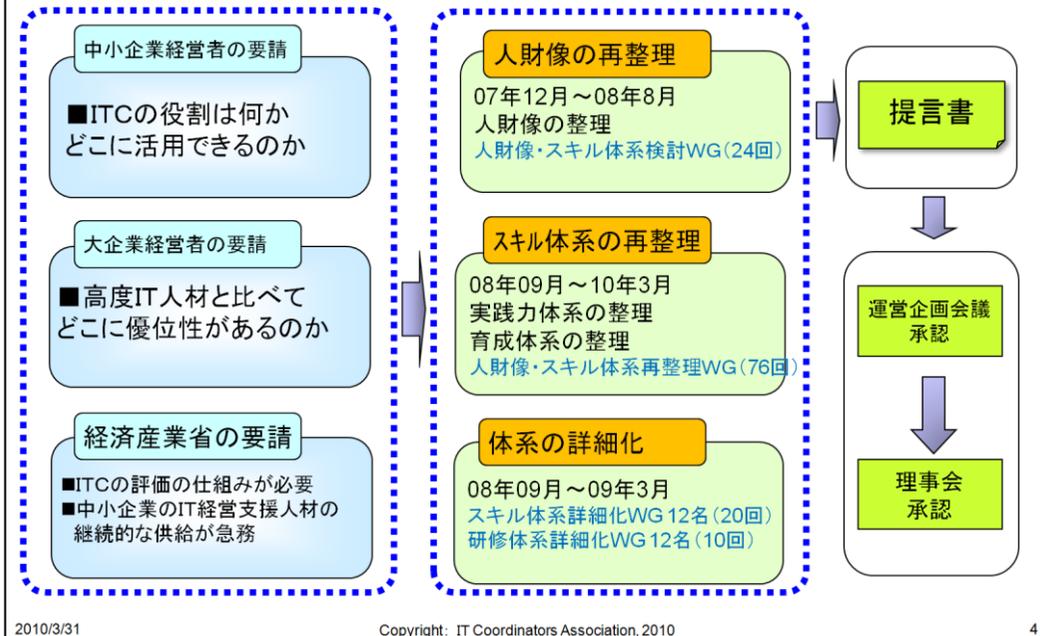
そのうちメインとなる成果物である「ITC実践力体系」は2009年7月22日より8月5日まで、ITC、ITCA会員にパブリックコメントを求めるとともに、全国のITC、理事会社、関係団体にも個別に意見聴取を行ってきた。

8月から9月にかけて、これらの意見を参考に見直しと検討を加え、その成果がまとまったので、当資料を公開する。

(I)
ITC人財像・スキル体系
再整理の経緯

検討の経緯

2010年3月末現在

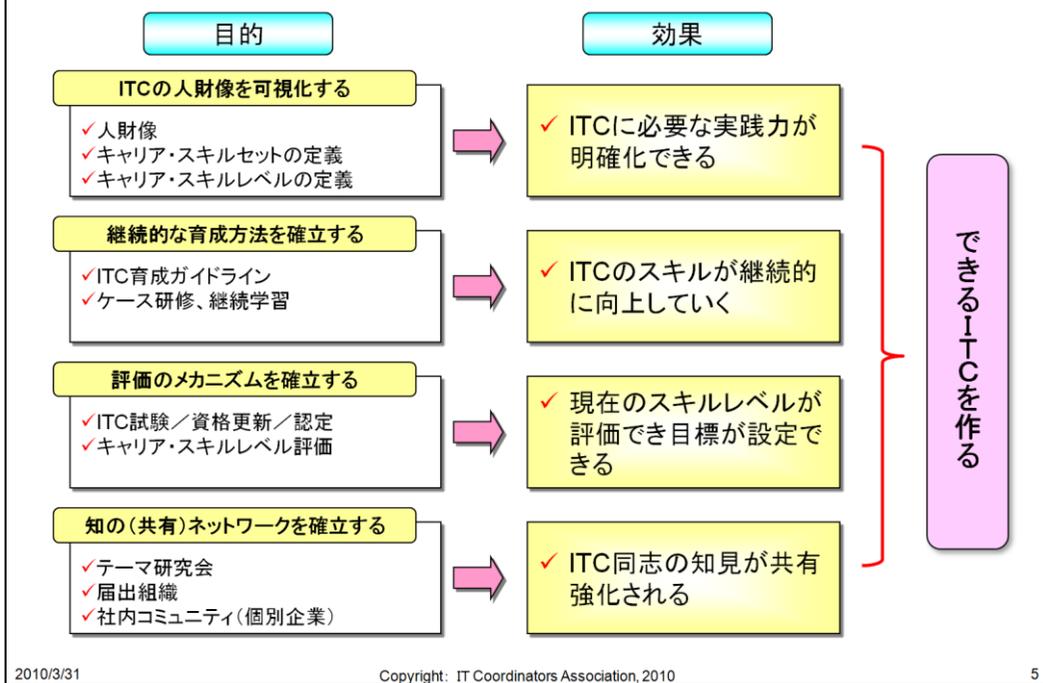


育成・認定委員会では、様々な要請に応えるべく、2007年の末から2年にわたり「IT C人材像・スキル体系再整理」をWG活動として行ってきた。

人材像・スキル体系の骨格作りは、委員会委員が自ら活動を行ない、スキル体系(知識体系のみ)と研修コース体系の詳細化は、ITCから募集したWGが作成した。

WGの開催回数は、2010年3月末現在である。

ガイドライン開発の目的と効果



社会の負託に応じて、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基準を確立すること。

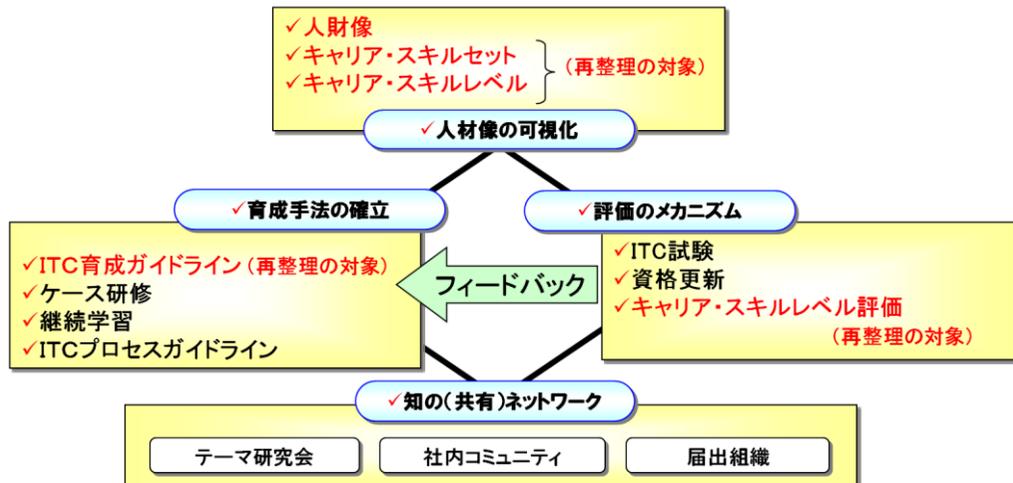
特に中小企業に対しては、不足する人財の肩代わりをする役割も果たすことが望まれており、より実践力が必要とされている。

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。できるITCが育成できれば、あらゆる業種業態のサポートができる。

育成メカニズムの確立

— ITC育成サイクル —

ITCの育成サイクルを回せる仕組みを確立する



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ITCAの責務である。

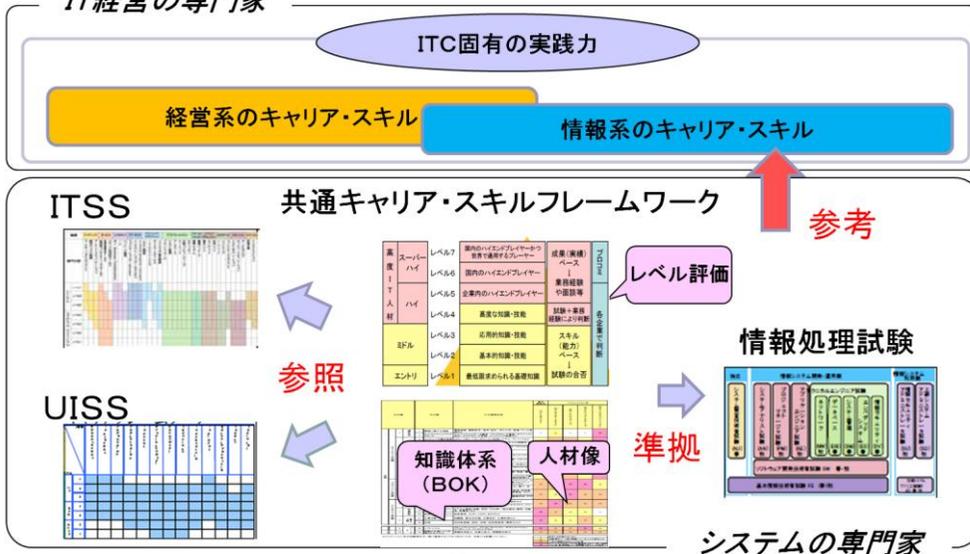
ITコーディネータは、ITCプロセスガイドラインを駆使して、一貫通貫のサービス(S PDLI:戦略、計画、実行、学習、革新)を回す能力を有する。さらに、実践力が最重要視されている。

したがって、それに見合った育成メカニズムを構築することが必須である。

再整理の仕方

再整理に当たっては、国の共通キャリア・スキルフレームワークを参考にし、できるだけ平仄を合わせ、ITSS、UISSとの差異を分かりやすくした。

IT経営の専門家



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

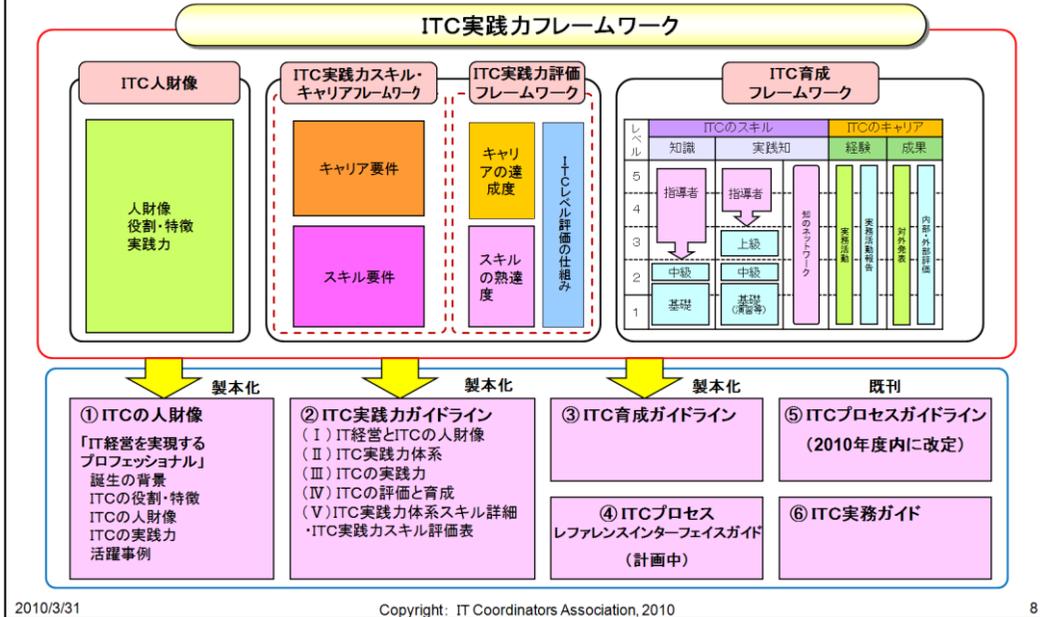
7

ITC独自のスキル体系とする。

ただし、国の高度IT人材の共通キャリア・スキルフレームワークを参考に、できるだけ平仄を合わせて整理し、スキルスタンダード (ITSS、UISS) との差異を明確化した。

再整理の成果物

— ITCコーディネータ実践力体系 (Body of Practical Ability for ITC) —



実践力体系のフレームワークは、ITCのコンピタンスを明確にし、中核と位置づけ体系化している。このフレームワークは、ITC人財像に合わせて、①ITC実践カスキル・キャリアフレームワーク、②ITC実践力評価フレームワーク、③ITC育成フレームワークの3つに分類し体系化している。ITCの実践に役立つように製本化した解説とガイドラインを作成する。

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

- ①ITC人財像は、その役割・特徴・実践力について詳細に解説している。
- ②ITC実践カスキル・キャリアフレームワークおよびITC実践力評価フレームワークは、キャリア要件・スキル要件と、キャリアの達成度・スキルの熟練度、およびITCレベル評価の仕組みを、詳細に解説している。
- ③ITC育成フレームワークは、ITCのスキルとキャリアの育成について解説している。

最終成果物は、いずれもホームページからダウンロードできるようにするほか、製本し、資格取得時のケース研修や、継続研修教材として配布する。

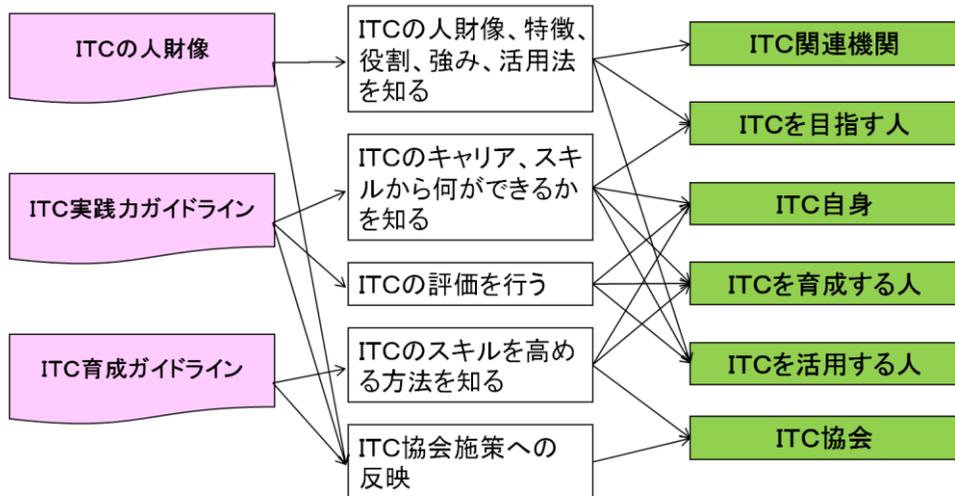
当該成果物としては、上図にあるように以下の3種である。

- ①「ITCの人財像」
ITCの人財像とスキルの特徴を第三者に説明するための読み物
タイトルを「IT経営を実現するプロフェッショナル」とし、書籍化する。
- ②「ITC実践力ガイドライン」
ITCの実践力を定義し、ITC実践力体系 (BPA) およびスキル・キャリアフレームワークと評価フレームワークを詳細に解説したもの。
- ③「ITC育成ガイドライン」
ITCの実践力をもとに育成のあり方を示したもの。

各出版物は、2010年7月以降順次公開していく計画である。

ガイドラインの活用先

— 活用の目的 —



各ガイドラインは、ITCのみならず、関係機関に配布し活用をお願いする。

(Ⅱ) ITCの人財像と役割

－ IT経営実現への要請が強まる －

◆2001年2月制度創立時の定義

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



◆2009年4月設定したキャッチコピー

IT経営を実現するプロフェッショナル

ITコーディネータ制度創設10年になるが、この間金融危機やクラウドコンピューティングに代表されるような環境変化が起きているが、モノづくりのITの専門家ではなく、経営にITを活かすITCへの要請はますます高まっている。

その人材像は、不変であるが、世の中に「IT経営」という言葉が使われ認識されるようになった。

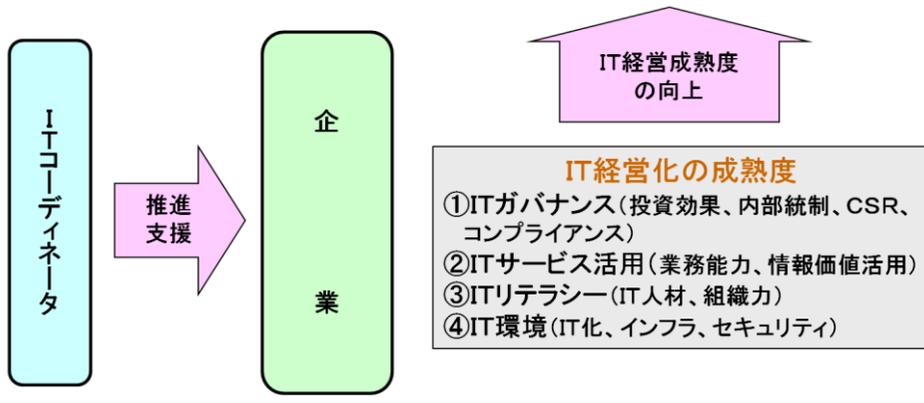
我々はこのIT経営を実現するプロフェッショナルとしての人材像を、改めて明確にするため、キャッチコピーも変更したところである。

現在、ITC名称を「IT経営コーディネータ」に名称変更すべきか、議論をしているところである。

IT経営とは

IT経営

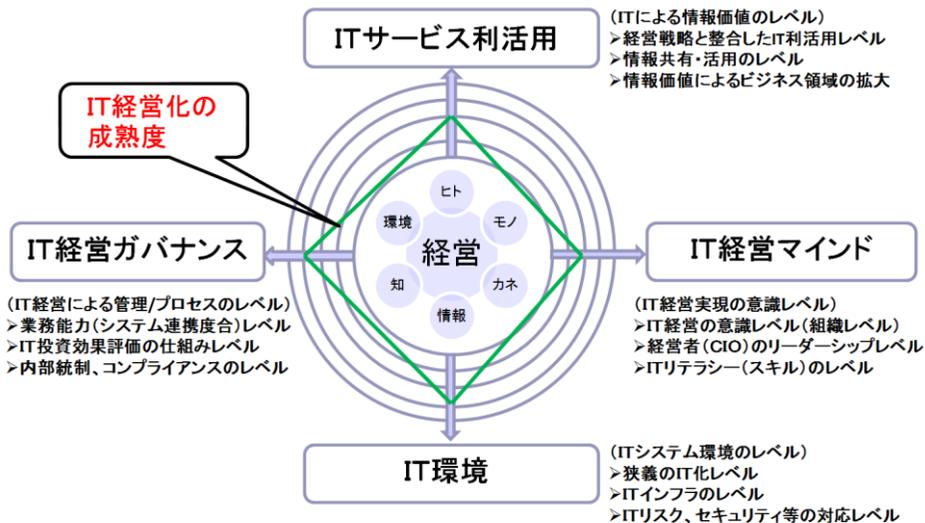
IT経営とは、経営戦略と整合あるIT利活用により、企業の健全なる持続的成長を導く経営手法である。



ここで、IT経営の定義を協会として明確にしておきたい。

IT経営の成熟度とは

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



2010/4/21

Copyright: IT Coordinators Association, 2009

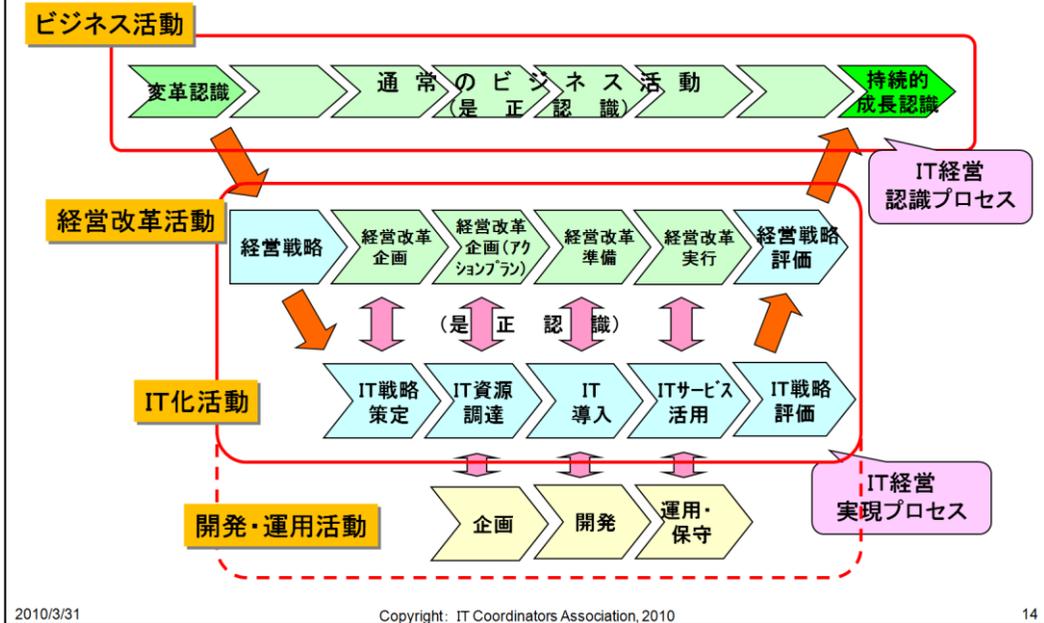
13

IT経営の定義と合わせ、IT経営の成熟度についても協会として定義できるようにしたい。

現在のITCプロセスガイドラインでは、「IT化の成熟度」として定義しているが、この絵のようにすることについて議論を深めていきたい。

経営と整合あるIT投資＝IT経営

－ IT経営プロセス －



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

14

ITCの人材像・スキルの整理の中で、ITCの業務範囲についての議論も行った。

この絵は、現在ケース研修時にITCの業務範囲を説明する際用いているものがベースとなっているが、今後はこの図のように変更する。

これまでは、ITCの業務範囲を経営戦略フェーズからITサービス活用フェーズと位置付けていたが、ITCの業務範囲を拡大定義することにした。

企業が環境変化に応じた経営改革を行わなければ競争力が維持できないこと、またその競争力の強化には経営戦略と整合のあるIT投資が必要となることを、「認識」してもらわなければならない。

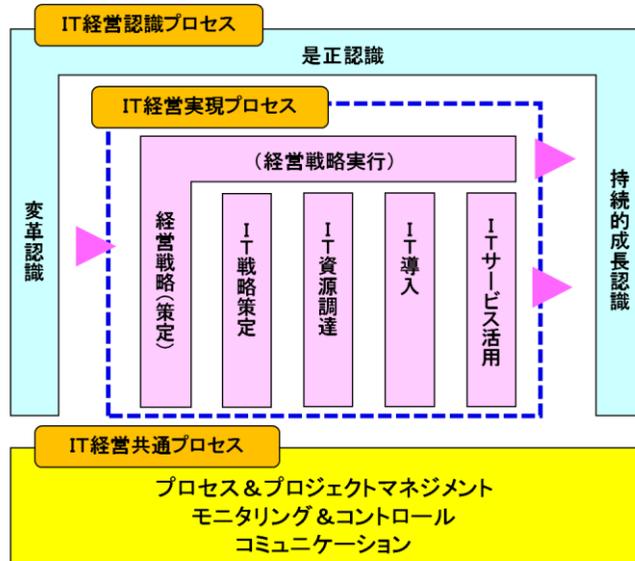
このIT経営に気付き、本質を理解し、経営改革を行うという判断を行う「IT経営認識プロセス」を、ITCの業務範囲として含めることにした。

この認識プロセスが、自らの企業の経営企画部門や経営者の認識プロセスであれば、これを「自立型の認識プロセス」と呼ぶ。

外部ITCやベンダー企業のITCにあっては、顧客企業の経営企画部門や経営者にIT経営の必要性を認めてもらい、外部ITCやベンダー企業のビジネスに結びつけられる営業力が重要となる。この営業プロセスを「支援型の認識プロセス」と呼ぶ。

これからのITC業務(プロセス)

－ IT経営認識プロセスの組み込み －



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

15

従来、経営戦略～ITサービス活用までのプロセスを、ITCプロセスと呼んでいたが、これはIT経営実現プロセスのことを言っていたにすぎない。また、経営戦略から見直して経営を改革するという意思決定は、経営者の判断となる。そのため、ITC人材像・スキル体系再整理の過程で、この意思決定プロセスを実行できる能力も重要なITCのスキルとして組み込むことにした。

また、IT経営実現プロジェクトが動き始めてからは、当該プロジェクトのモニタリング&コントロールだけでなく、環境変化と経営全体を見て、新たな業務改善の認識や、プロジェクト後の新たな経営改革の認識プロセスも含むとした。

この結果、ITCプロセスガイドラインは、この図のように改定が必要となる。

協会では、2010年度中を目標にITCプロセスガイドラインの見直しを行い、Ver2.0の「IT経営プロセスガイドライン」として改定を行う計画である。

ITC人財の役割と特徴



－ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ IT経営の実現 ✓ 経営戦略と整合のとれたIT投資 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営の要請(要求)に応える
(2) 立場	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業戦略以降 ✓ 経営戦略は含まれない
(4) 知的アセット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ BPA(実践力体系)を公表 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報処理試験(一過性) ✓ 一部プロフェッショナルコミュニティが存在
(6) 人財供給源	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営系、情報系専門人材がともに入ってこられる間口の広さ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ IT分野の専門家

2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

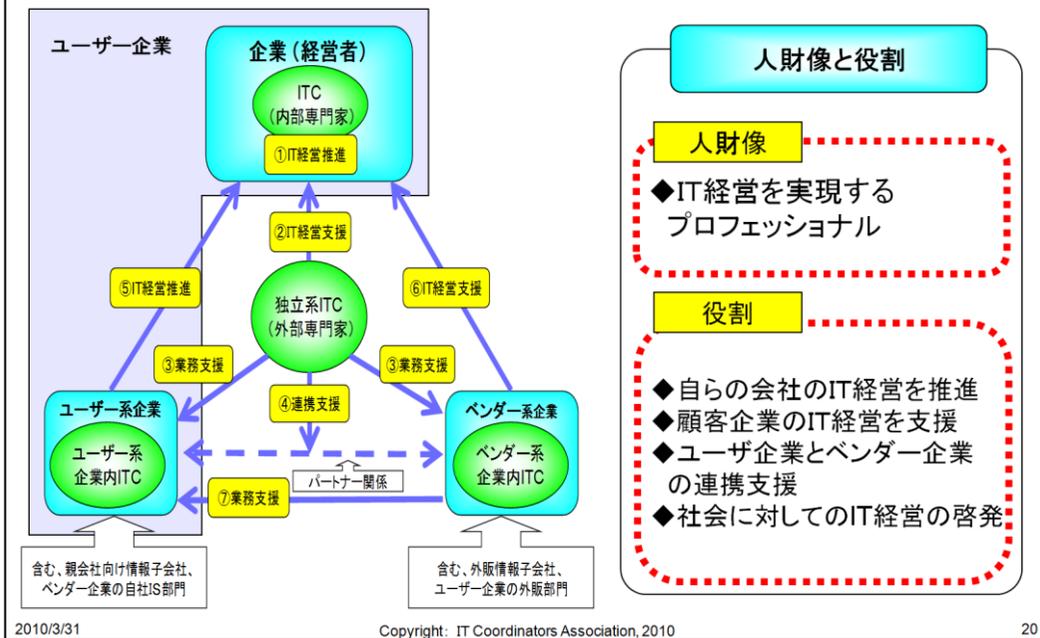
19

ITコーディネータの業務は、経営戦略の策定・実行から、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用フェーズまで一貫して推進・支援することで、対象が幅広い。また、個々のフェーズの業務を行う場合にあっても、全体のプロセスを俯瞰し、経営戦略との整合を常に取りることができるという特徴を持っている。

このことは、第3章で述べるITコーディネータの実践力と深く関わっている。

ITCの人財像と役割の再整理

－ ITCのミッション:IT経営の実現 －



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

20

ITCの基本的なミッションはIT経営の実現にある。

この図では、企業(経営者)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した。

しかし、IT経営を推進する企業内にいるITCにとっては、経営者であろうが従業員であろうが、IT経営を「推進する」役割を果たすことは同じである。

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

また、独立系のITCにとっては、IT経営を推進するユーザー企業とベンダー企業の間で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であろう。

企業への経営改革の指導や、教育機関での教育や研修を行うITCは、広く社会に対するIT経営の啓発者(エバンジェリスト)としての役割を果たしていることになる。

ITCの人材像定義に「真に経営に役立つIT投資を推進・支援するプロフェッショナル」とあるが、ここの「推進・支援」はユーザー企業、ベンダー企業での役割の違いを表現している。

(Ⅲ) ITCの実践力体系

－ 良い経営を行う7つの視点が網羅されていること －

ITCの行動規範となる

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

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

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

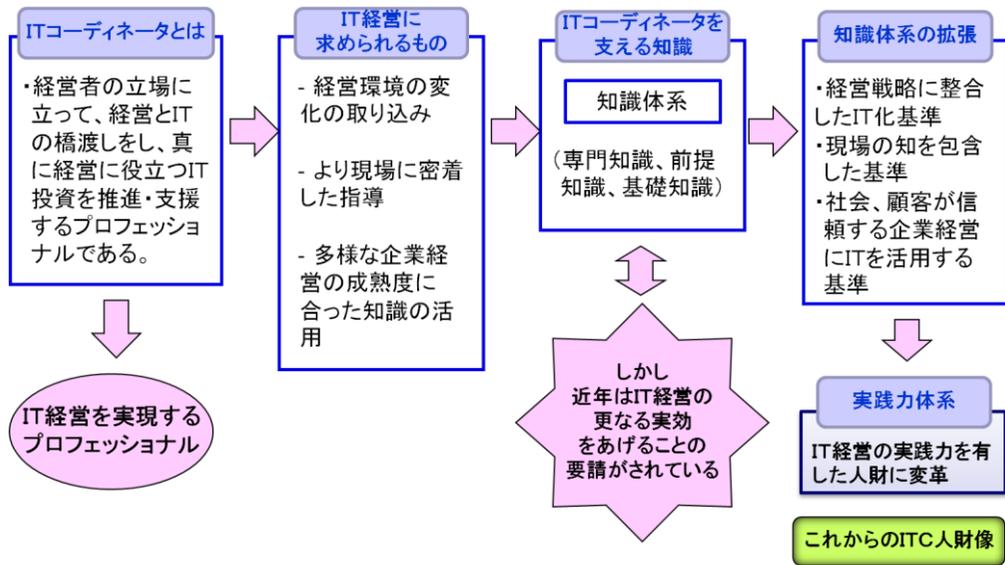
さらに、ITCの実践力とは何かを議論し、実践力体系として新たに設定した意識知、行動知、専門知について説明する。

ITCが備えておくべき視点は、(1)環境、顧客に対する認識をどう持つべきか、(2)また、支援をする企業の何を主軸として改革を進めるべきか、(3)さらにITCとしての基本的な態度といった3つ主要な要素から構成される。

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。

実践力重視の背景

— なぜ知識体系（CBK）を実践力体系（BPA）に拡張したのか？ —



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

23

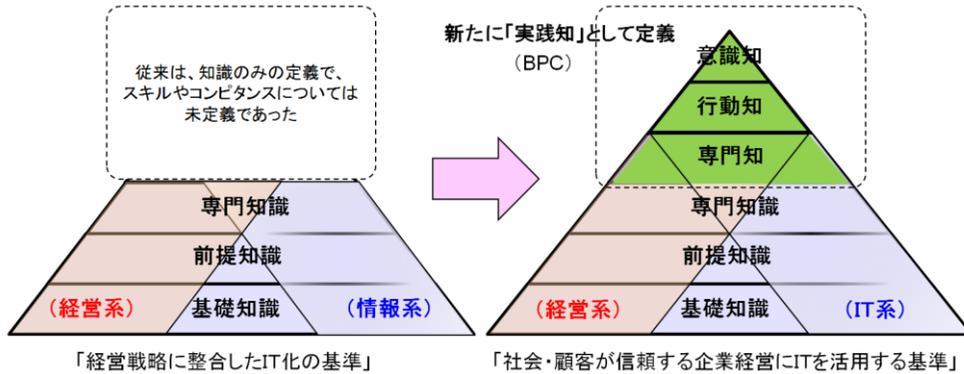
ITコーディネータ協会では、従来からITコーディネータが具備すべき知識体系(CBK)を開発し普及してきたが、あくまでも知識の体系であり必ずしも意図した通りの実務活動に結びついていない状況であった。

近年、企業の経営環境が予想を超えて変化する中で、IT経営の更なる実効を上げることが望まれている。特に、知識(基礎知識、前提知識、専門知識)を駆使して、IT経営を支援する場合に、経営環境の変化を取り込み、且つ、より現場に密着した助言・支援が関係者から要請され、多様な企業経営の成熟度に合った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。検討の中での大きなテーマは、やはり知識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。

コンピタンスを表出化する基準を開発

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



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

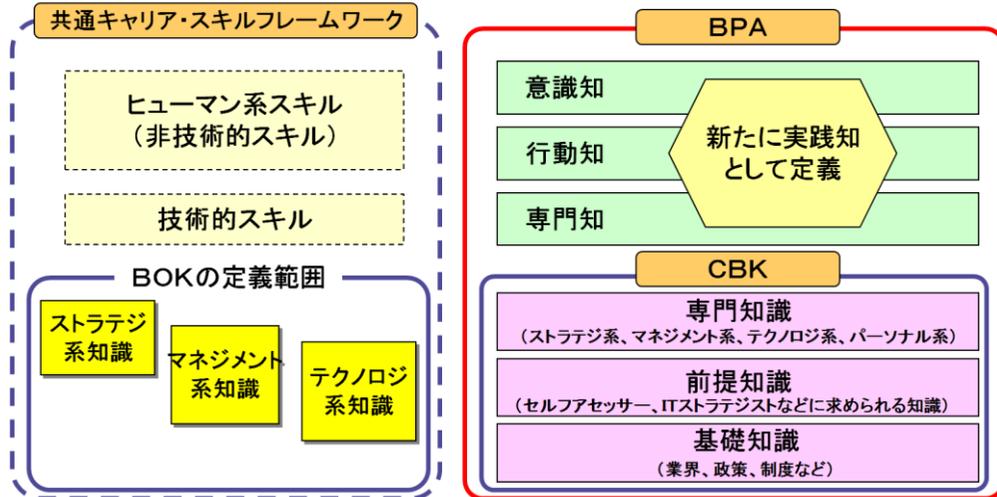
24

ITCのスキル体系としては、従来からCBK:知識体系があったが、今回この体系の上に実践力を体系化した BPC:Body of Practical Chi(実践知)を追加し、全体としてBPA:実践力体系とした。

これまでの知識体系は、基礎知識、前提知識、専門知識で構成されていたが、この上に、意識知、行動知、専門知を追加した。

国の共通キャリア・スキルフレームワークとの比較

— BPAでは技術的スキル、ヒューマン系スキルを新たに定義し実践力の内容を示した —



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

25

国の高度IT人材の共通・キャリア・スキルフレームワークの中で、高度IT人材の知識として、ストラテジ系、マネジメント系、テクノロジー系、パーソナル系が示されているが、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った。

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

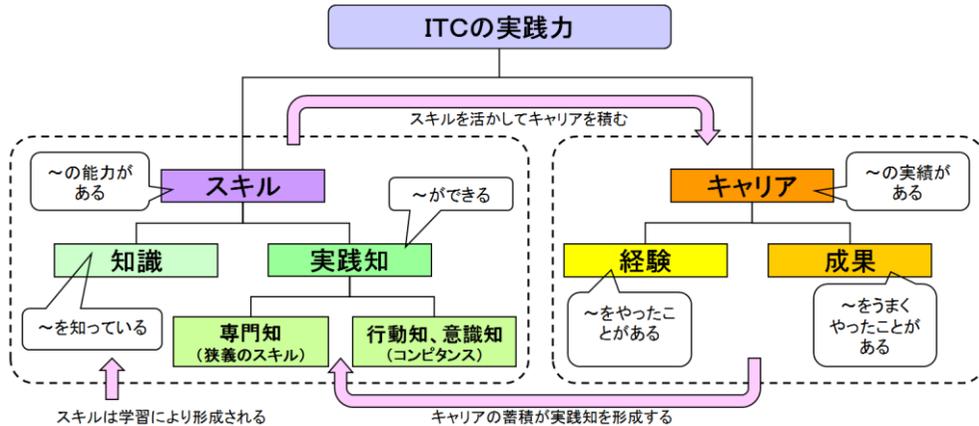
このため、「実践知」として、「意識知」、「行動知」、「専門知」を新たに定義した。

BPA(実践力体系)は、ITを開発する人のための基準ではなく、ITを活用する人のための基準である。

スキルとキャリアの考え方

ITCの実践カスキル・キャリアフレームワークは、ITCの実践力体系のうち、IT経営実現に必要とされる人材像に基づき、その保有すべきスキル(能力)とキャリア(実績)を、評価の基準で整理し関係づけた枠組みである。

－ 実践カスキル・キャリアフレームワーク －



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

26

ITCはIT経営実現という役割を發揮するため、経営とITに通じた知識をベースに、実践力を磨き、IT経営実現の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」で構成される。実践知は、狭義のスキル、技法とも呼ばれる「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。

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て(知を獲得して)初めて実践力として認められる。

ITCのキャリア(実績)は、IT経営実現に関わった経験と成果を示す。

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

－ 実践力の定義 －

ITコーディネータの実践力は、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適用される能力である。

そのためには、

- ・ビジネスにおける基本的な知識(基礎知識)と、
- ・経営系、IT系双方の専門分野の知識(前提知識)と、
- ・経営の成熟度を考慮したIT利活用を行うための基本原則と、経営戦略と整合ある実現プロセスの知識、(専門知識)

を備えていなければならない。

ITコーディネータの実践力とは、

IT経営の場において効果を上げるために、ITコーディネータの知的・人的資源(専門知)を基にして、

関連業務の調整、最適化をし、その組織の目標を達成するために合意を図り(行動知)、

ITコーディネータとして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)、である。

ITC実践力体系の構造



－ 実践カススキル体系の構造 －

区分	大項目	中項目	小項目
実践知 (IT経営実現の能力 ＝ いわゆる実践能力)	意識知	自己意識	自己実現、信念、情熱、夢、志
		プロ意識	顧客志向、価値観、客観性、倫理観
		資質、適性に合わせる意識	前向き、責任感、論理性、創造性、秩序性
		協創意識	協働性、対等性、協調性、指導性、共感
	行動知	人間関係を構築する能力	現場の立場・相手の立場理解力、経営者の立場理解力、人的ネットワーク構築力、対人識別力、傾聴力、自己PR力
		分析評価する能力	環境観察力、情報収集力、知見整理力、現状評価力、ニーズ収集力、課題抽出力、仮説提案力、見積・計画力
		合意形成する能力	リーダーシップ力、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	SPDI実行力、PDCA実行力、PDS実行力
	専門知	IT経営の基本原則に関する能力	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
		IT経営認識プロセスに関する能力	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経営実現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経営共通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
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	プロセスと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
	前提知識	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
		レファレンスの知識	
		IT系の専門分野の知識	
		経営系の専門分野の知識	
	基礎知識	ITリテラシー	
		ビジネス知識	
		ビジネスマナー	

2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

28

ITC実践力体系は、大きく実践知と知識からなる。さらに、その構造は段階的詳細化の考え方でブレークダウンされている。段階的詳細化のフレームにそって詳細化された中身がスキル要素となる。フレームの意味、内容については、後述の説明を参照されたい。

なお、実践知は、今回新たに設定したため、ITC固有の整理の仕方になっている。

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

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

具体的な内容は、別途「ITC実践力体系(BPA)の詳細」を参照されたい。

－ 実践カスルの概要 －

区分	大項目	中項目	中項目の概要
実践知 (IT経営実現の能力=いわゆる実践能力)	意識知 (ITCとしての意識)	自己意識	IT経営の確立に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	ITCの活動を通し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
		協働意識	ステイクホルダー間の調整と満足(顧客満足含む)の協働ができる能力
	行動知 (ITCとしての行動力)	人間関係を構築する能力	ステイクホルダー間の利害調整をし、協力関係を構築できる能力
		分析評価する能力	企業の現状を評価し課題を明確化し可視化することができる能力
		合意形成する能力	課題の抽出・構造化、改善・改革に向けた合意形成ができる能力
		プロセスを改善・改革する能力	戦略に基づき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
		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 (ITCとしての固有の専門的な実践能力)	IT経営の基本原則に関する能力
IT経営認識プロセスに関する能力	IT経営に気づき、本質を理解し、判断することができる能力		
IT経営実現プロセスに関する能力	ITCの役割に則ってIT経営実現プロセスを実践することができる能力		
IT経営共通プロセスに関する能力	ITCの役割に則ってIT経営共通プロセスを実践することができる能力		
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)	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、ITC制度、人的ネットワークを活用する能力
		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
	前提知識 (ITCに求められる専門分野の知識)	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
	基礎知識 (ビジネスに必要な不可欠な一般知識)	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, SMOT, ESC, CMMI, EA, BABOK, SLCP, SMEBOK, 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レセッターや中小企業診断士に求められる知識)
		ITリテラシー	ITリテラシーに関する知識 (例:ITパスポート試験に求められる知識)
	ビジネス知識	企業、組織、業種・業務、財務、法制度等に関する知識	
	ビジネスマナー	ビジネスマナーに関する知識	

2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

29

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

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

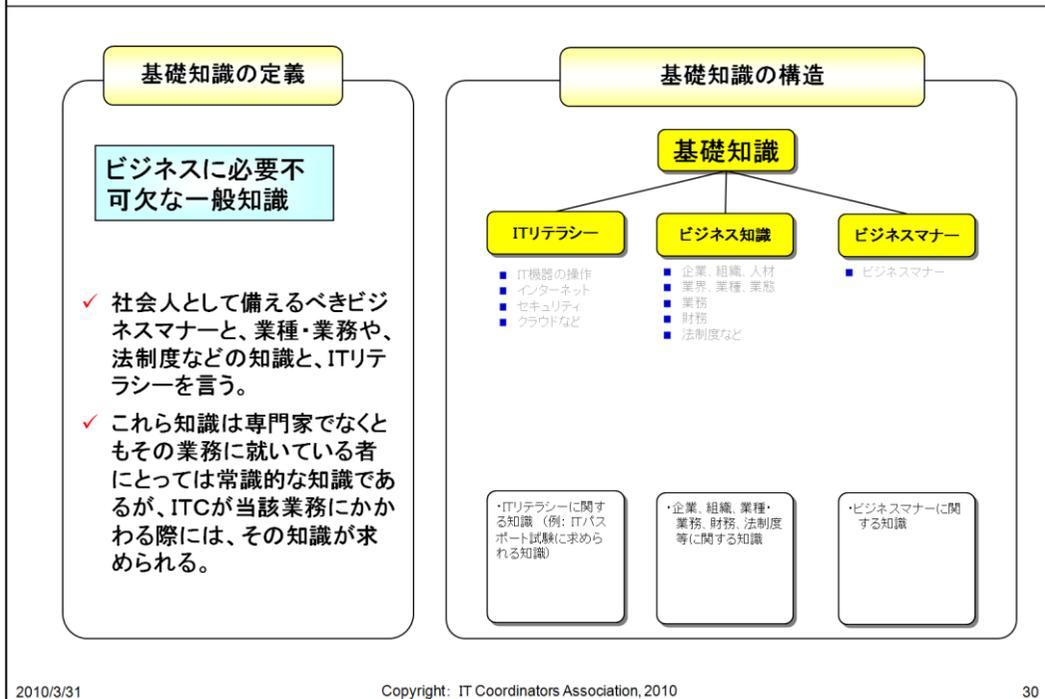
実践知は意識知、行動知、専門知から構成される。意識知、行動知は、人に固有な非技術的な要素(ヒューマンスキル)で、一般的には、コンピタンスと呼ばれる。専門知は狭義の技術スキル要素に相当する。

ITCの実践力体系は、この実践知(行動とそれを蓄積する能力)と知識から構成される。即ち、実践力と知識を統合させた体系にすることにより、「スキル体系」ではなく、「実践力体系」と呼ぶことにした理由がある。

スキルは、知識を使って行動することで得られる自分の経験知や、他人の経験知を学習によって蓄積していく能力であり、コンピタンスは、個人が存在するための固有の能力である。

この関係は、コンピタンスを発揮してスキルを開発する(スキルが出来上がる)、スキルを活用してコンピタンスを発揮する、という関係にある。

基礎知識とは

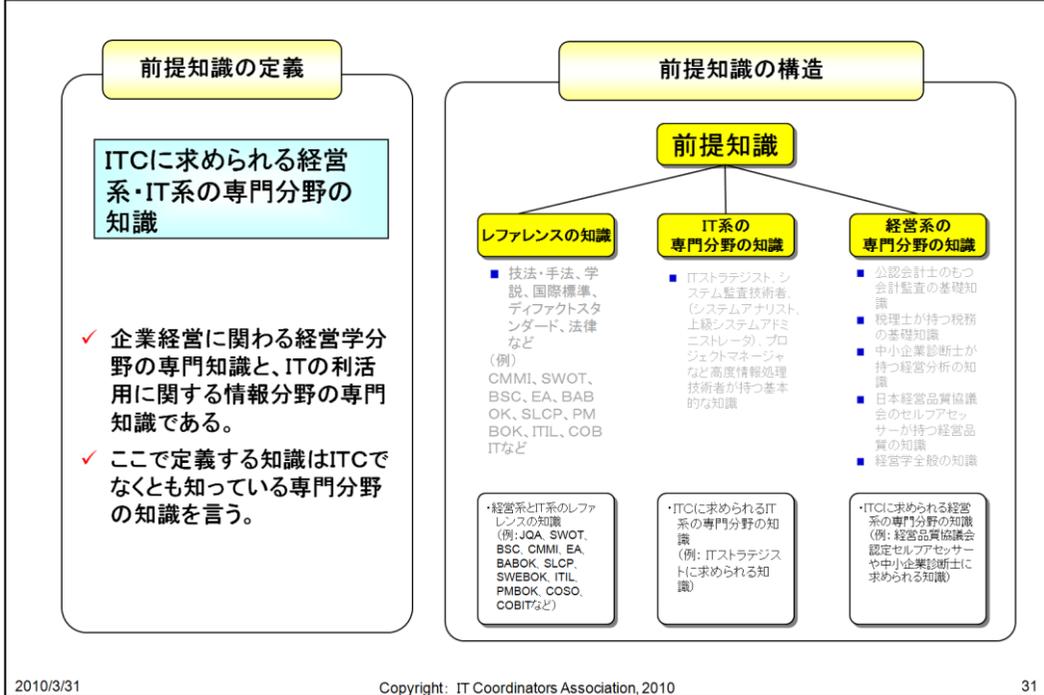


基礎知識とは、最新の経営やITに関する情報や、社会人として備えるべき業種・業務の知識、法制度などの知識を言う。

これら知識は専門家でなくともその業務についての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。

前提知識とは

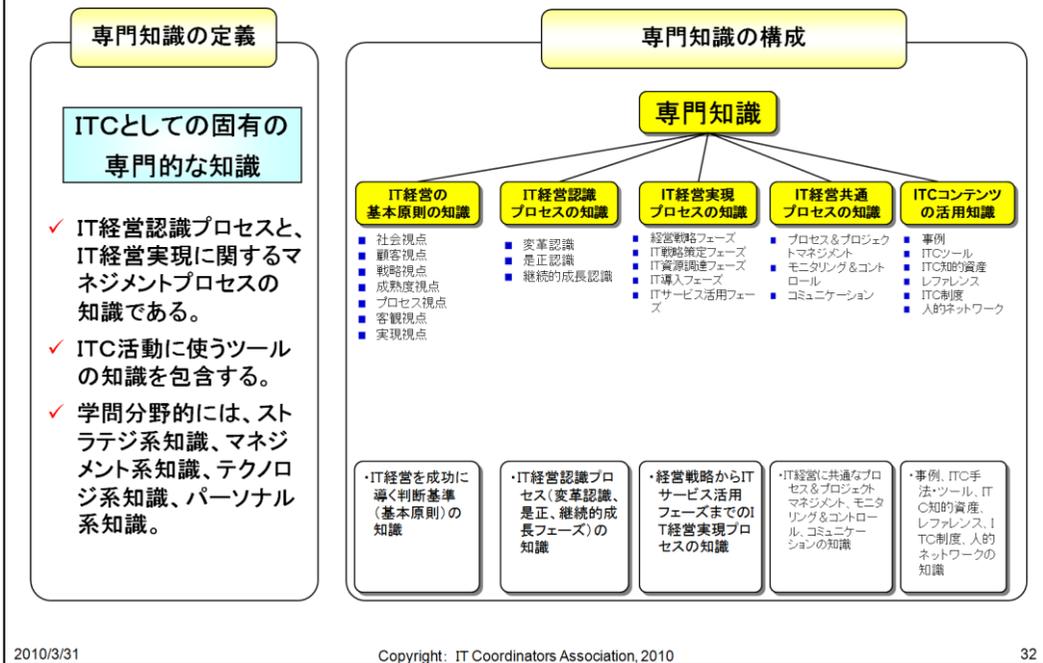


前提知識とは、企業経営に関わる経営学の分野の専門知識と、ITの利活用に関する情報技術の分野の専門知識である。

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

これらの分野までITCの専門知識と決めてしまうと、ITCは経営系/情報系共に専門家でなくてはならないことになる。

専門知識とは



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

32

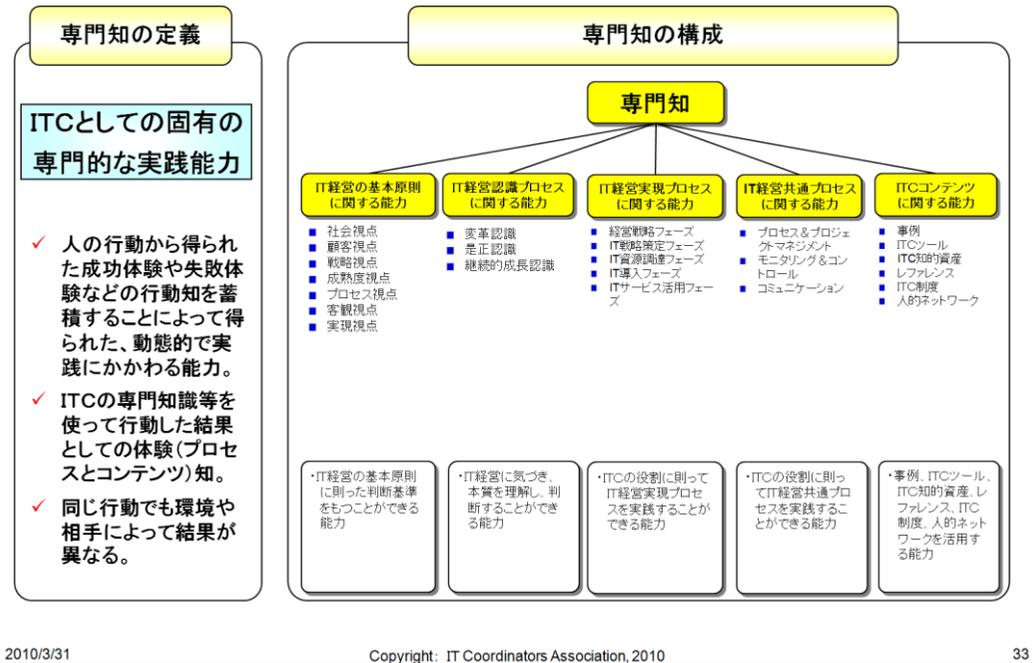
専門知識とは、ITCとして活動するベースとするIT経営プロセスに関する知識と、ITC手法・ツールやレファレンスの活用などに関する知識である。

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、並行的に「ITC実務ガイド」を開発してきたが、企業内にあっては環境の変化に対応したIT経営への対応への認識が欠かせないことから、これを「IT経営認識プロセス」として追加した。

ITC手法・ツールの活用は、今回新たに追加した。手法・ツール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。

レファレンスの活用は、従来からITCの知識要素として組み込んでいたものである

専門知とは

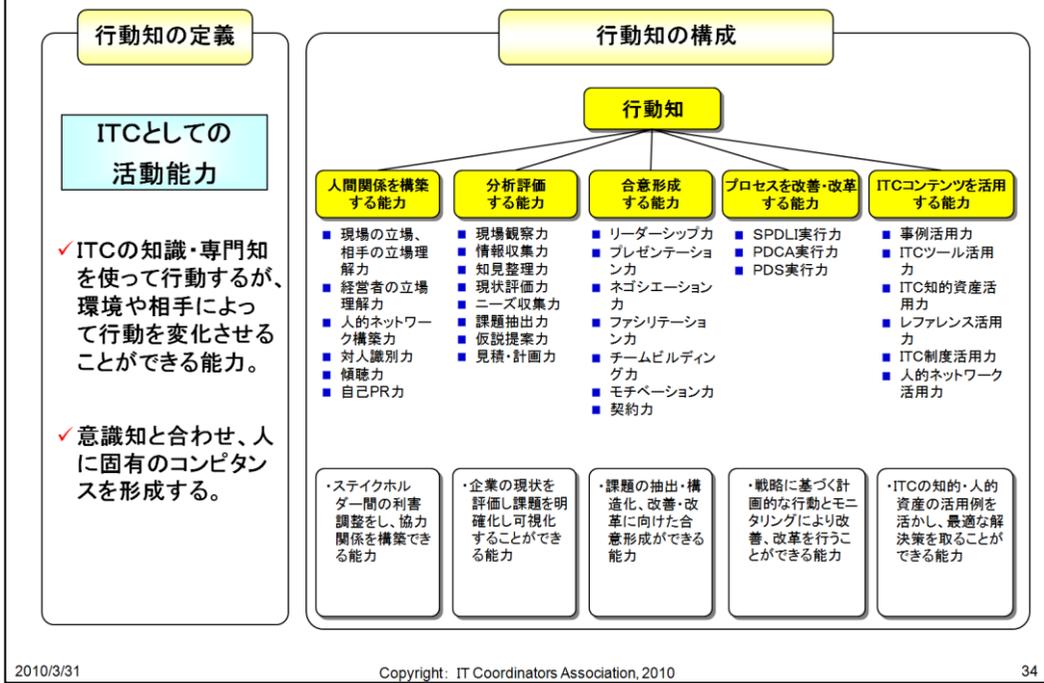


「専門知」とは、ITCとしての固有の専門的な実践能力である。成功体験や失敗体験などの行動から得られた知を蓄積することによって体系化された、動的(ダイナミック)で実践にかかわる知を意味する。

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

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

行動知とは



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

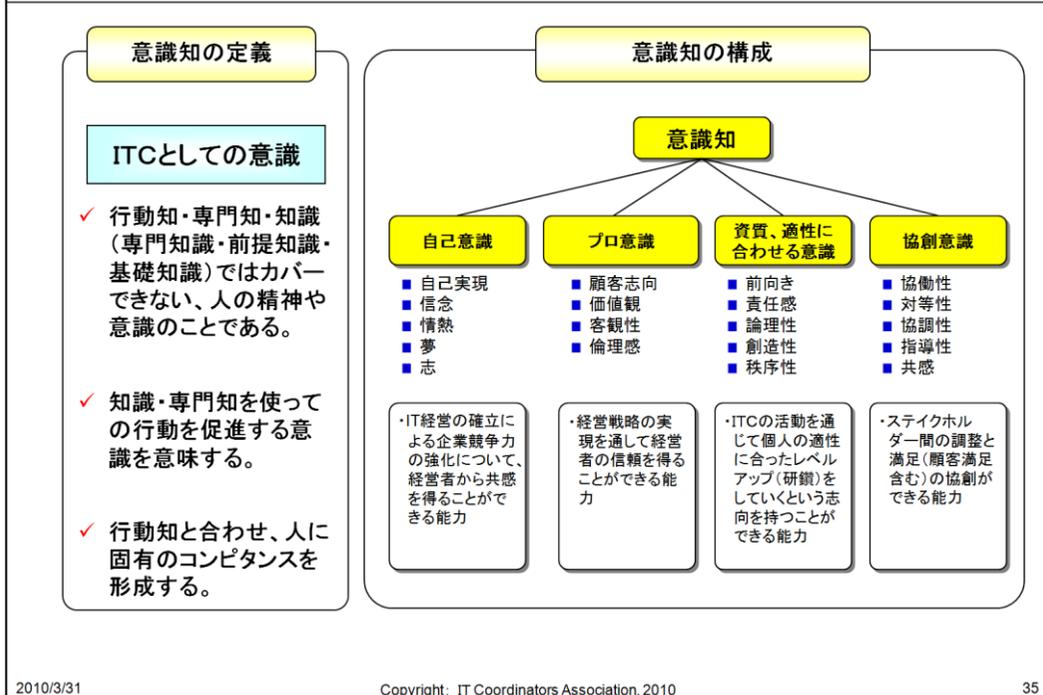
34

「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。

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。

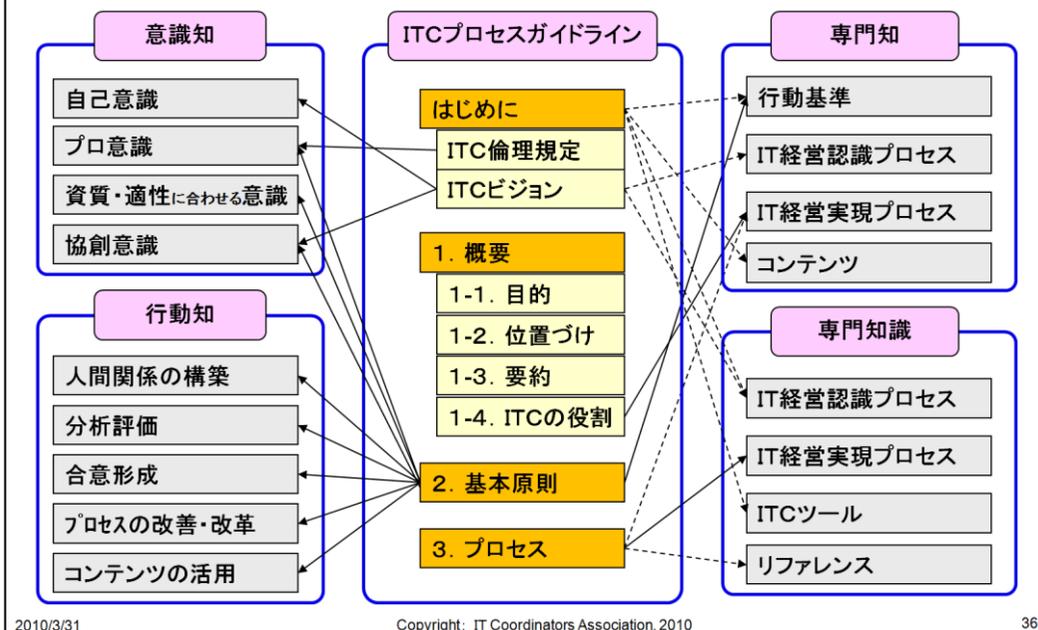
行動知と合わせ、人に固有のコンピタンスを形成する。

「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。

ITCプロセスガイドラインとの関係

－ プロセスガイドラインとITCの実践力の関係 －



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

36

ITCプロセスガイドラインはITCの実践力を内在している。

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

(Ⅳ)
今後の展開

今後の展開

(1) ITCのスキル・キャリアを評価する仕組みを作る。

当面は、スキル・キャリアの自己評価を行い、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。

(2) ITCの育成メカニズムを確立する。

目標を定め、育成、実践、評価の育成サイクルを廻し、ITCが自立的かつ相互に研鑽できるメカニズムを構築する。

(3) 広くIT活用人材を取り込みITCの裾野を広げる。

IT活用人材を育成し、将来的にITCを目標に出来るキャリアパスの制度を検討する。

(4) ITCが社会的に貢献できる仕組みを検討する。

ITCが、自治体CIOや中小企業のIT経営参与など社会的な地位を得て、広く社会で受け入れられる仕組みを検討する。

実践力体系が確定後、以下のような展開を計画している。

評価レベルの考え方

－ 実践力評価フレームワーク －

ITCの レベル	スキル評価		キャリア評価	
	知識	実践知	経験	成果
レベル5	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	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	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	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	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

2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

39

ITCの育成のために、各人がスキルやキャリアの評価ができるようにし、各ITCが目標を持って実践力を高めることができるように、また協会は育成を支援するために、能力レベルを評価できる仕組みを導入することとした。

ITCのスキル、キャリアレベルは、レベル1からレベル5までの5段階とする。
(国の共通キャリア・スキルフレームワークのレベル3からレベル7相当とする)

レベル1は、ITCの前提知識レベルとした。

レベル2は、ITC資格を取得した時点のエントリーレベルから、一人で業務ができるまでの範囲であり、幅広い。

レベル3は、ITCとして業務が確立できたレベルである。

レベル4は、ITCとしての成果が人から認められるレベルである。

レベル5は、ITCとしての成果が、社会的に認められるレベルである。

ITCスキル・キャリア評価の導入

－ 実践力評価制度の確立 －

ITC レベル評価	ITCのスキル評価		ITCのキャリア評価	
	知識	実践知	経験	成果
5	スキル自己 評価制度 (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				
2-2				
2-1	ITC試験合格	ケース研修修了		
1	(予備的レベル)			

これまで、資格更新対象者には、実務活動報告を提出してもらっていたが、これはキャリアの経験を問うものであった。

今回の再整理の中で、スキルの自己評価ができる仕組みを作った。

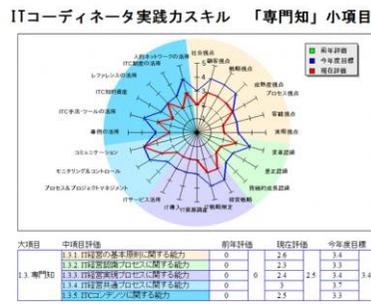
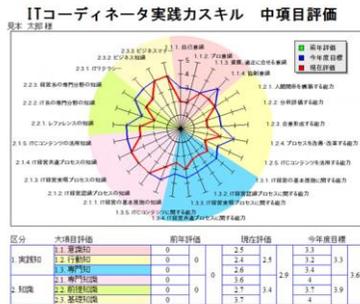
また、育成を鑑み、スキルレベル2を、レベル2-1のITCのエントリーレベルと、自ら仕事ができるレベル2-2に階層化し、育成の指針となるようにした。

ITCの実践力自己評価

－ 実践カスキル評価分析グラフ －

ITコーディネータ実践カスキル自己評価入力			
総合評価	2.7	3.5	
ITの専門知識	2.5	3.4	

区分	大項目評価	前年評価	現在評価	今年度目標
1. 実践力	1.1 実践力	0	2.5	3.5
	1.2 専門知識	0	2.4	2.1
	1.3 知識	0	2.6	2.9
2. 知識	2.1 専門知識	0	3.6	4
	2.2 前年知識	0	2.7	3.4
	2.3 基礎知識	0	3.7	4



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実践カスキル自己評価制度」を導入した。

この自己評価は、ITCの資格更新時に義務付けられるが、他のITCも利用が可能である。

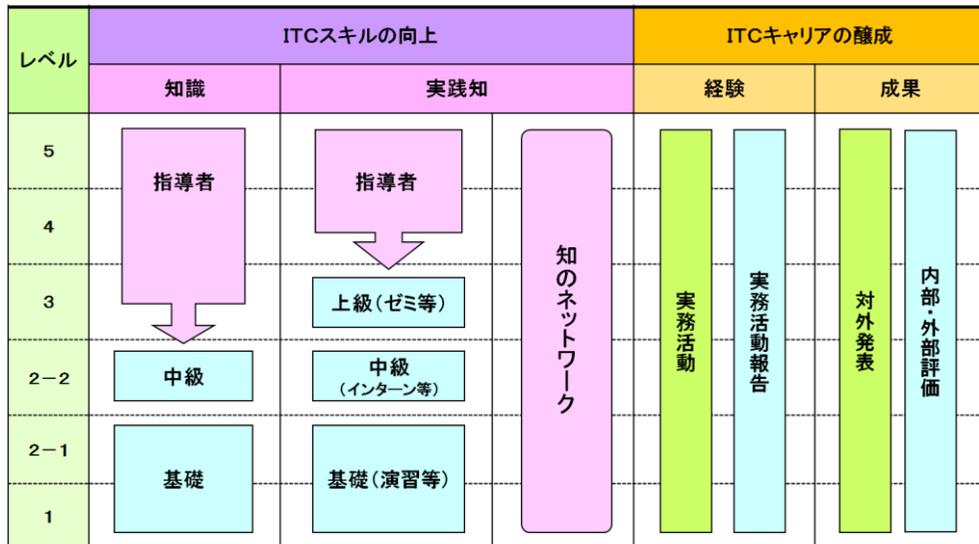
ITCはこの評価により、自分のレベルを実践力項目ごとにレーダーチャートに可視化することができるので、自分の強み弱みを把握し、学習や実務へのガイドとすることができる。

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

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

ITC育成体系の確立と実践力の向上

－ ITC育成フレームワーク －



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

42

ITC育成フレームワークは、ITCの実践力を高めるための体系である。

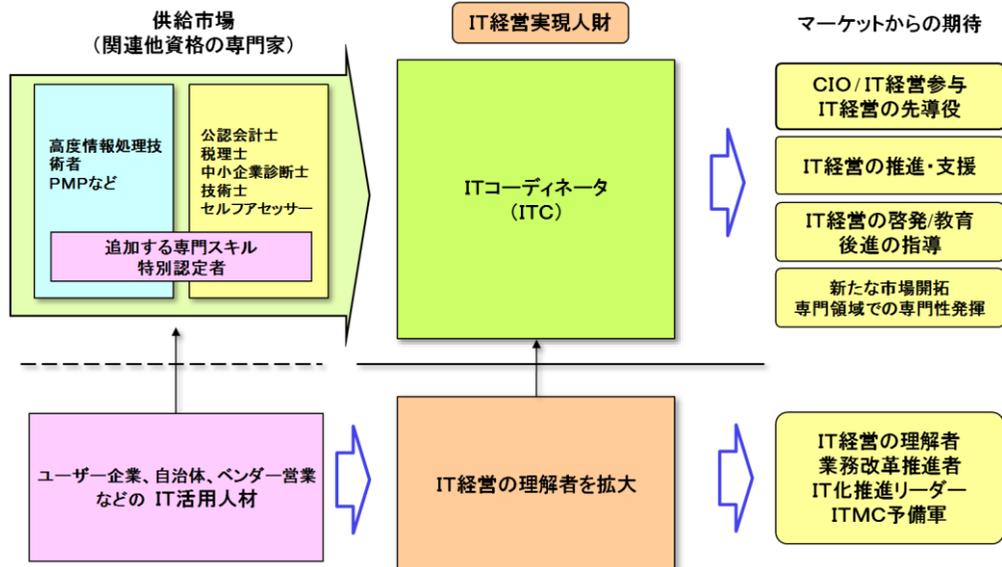
基本的には、ITC資格認定制度の中で、資格更新制度として義務付けられている、継続学習と実務活動を、このITC実践力体系に組み込むことで、育成体系とする。

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

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

IT経営人財の裾野拡大

ITC資格者のキャリアパスのみならず、資格者になるまでのキャリアパスを構築する。



2010/3/31

Copyright: IT Coordinators Association, 2010

43

現在のITC実践力体系(BPA)は、ITC資格取得者の実践力を中心に整理されたものであるが、今後はITC資格を取得するまでのスキル獲得やキャリアパスの考慮が必要となろう。

2009年度より開始されたITパスポート試験は、企業人で幅広く受験が行われており、情報処理技術者のキャリアとは違った、ユーザー企業のIT活用部門の人材やベンダー企業の営業職たちが多く受験している。

このような人材は、業務でITを活用しながらIT経営に関わっている人材であり、潜在的なITC予備群とも考えられる。

今後協会として、ITCの育成と合わせ、IT経営の理解者を増やし裾野を広げる活動を実行していく計画である。