

- 本報告書に記載されている「ITスキル標準®」および「プロフェッショナルコミュニティ®」は、独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）の登録商標です。また、社名および製品名は、それぞれの会社の商標です。なお、本文中では「™」、「®」は省略しています。
- 本報告書に記載されているWebページに関する情報（URL等）については、予告なく変更、追加、削除（閉鎖）等される場合があります。あらかじめご了承ください。

はじめに

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）ITスキル標準センターでは、第一線で活躍しているハイレベルのスキルを持つ者同士が、社内や組織の論理に捕らわれずに建設的に情報交換や議論が行えるような場を通じて、ITスキル標準の改版、人材育成のあり方等、次世代ITサービスビジネスを担う後進人材のスキルアップに貢献するための諸活動を行う、「ITスキル標準プロフェッショナルコミュニティ」を創設しました。そして2005年6月にコンサルタントのプロフェッショナルコミュニティである「コンサルタント委員会」が活動を開始しました。

2007年度の活動(活動期間:2007年7月～2008年6月)では、コンサルタント委員会の下に2つのワーキンググループ(WG)として、他職種との関係性の中でコンサルタントの役割を明確化する「役割定義WG」とプロフェッショナルとしてのコンサルタント育成について検討する「育成WG」を立ち上げました。

コンサルタントの育成については、2006年7月7日コンサルタント委員会より「コンサルタント育成ハンドブック Ver.1」が公開されています。

本年度、育成WGでは、

- ① 他職種と異なる部分に焦点を当てたコンサルタント職種ならではの育成ガイド
- ② 読者の具体的アクションの参考となる育成ガイド

とすることを狙いとして、育成ハンドブックの改訂に取り組みました。

本書は、下記に示される育成WGメンバーにて検討、コンサルタント委員会にてレビューを行った内容を2007年度の活動成果として「コンサルタント育成ハンドブック Ver.2」のかたちにまとめたものです。

- ・コンサルタント委員会メンバー：2008年6月現在におけるメンバー及び所属（◎は主査、○は副主査）は次の通りです。（五十音順）

○ 倉持 快夫	アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティングサービス株式会社
◎ 杉山 健	アクセンチュア株式会社
○ 高橋 誠司	アビームコンサルティング株式会社
土井 宏之	SAP ジャパン株式会社
中谷 真二	監査法人トーマツ
湯浦 克彦	静岡大学

- ・WGメンバー：2008年6月現在におけるメンバー及び所属は次の通りです。（五十音順）

石川 昌宗	アクセンチュア株式会社
大石 裕路	アビームコンサルティング株式会社
大場 庸平	アクセンチュア株式会社
大岩 康志	SAP ジャパン株式会社
菊池 健	アビームコンサルティング株式会社
北沢 絵里奈	アクセンチュア株式会社
木村 嘉宏	株式会社日立コンサルティング
吉中 健太	アビームコンサルティング株式会社

<目次>

はじめに.....	3
1. 育成ハンドブック Ver.2 の改訂スコープ.....	6
2. コンサルタントが備えるべき実務能力.....	7
2. 1 コンサルタントが備えるべき実務能力.....	7
2. 2 各実務能力の解説.....	8
2. 3 コンサルタント（レベル4）が備えるべき実務能力と その育成手法サマリ.....	10
3. レベル4のコンサルタント育成手法.....	12
3. 1 育成対象者像.....	12
3. 2 主な育成手法.....	12
3. 3 各実務能力の育成手法.....	13
4. 上位レベルへのステップアップの方向性.....	23
4. 1 コンサルタントのレベルイメージ.....	23
4. 2 実務能力要素別のレベル定義.....	23
4. 3 ステップアップの方向性.....	25

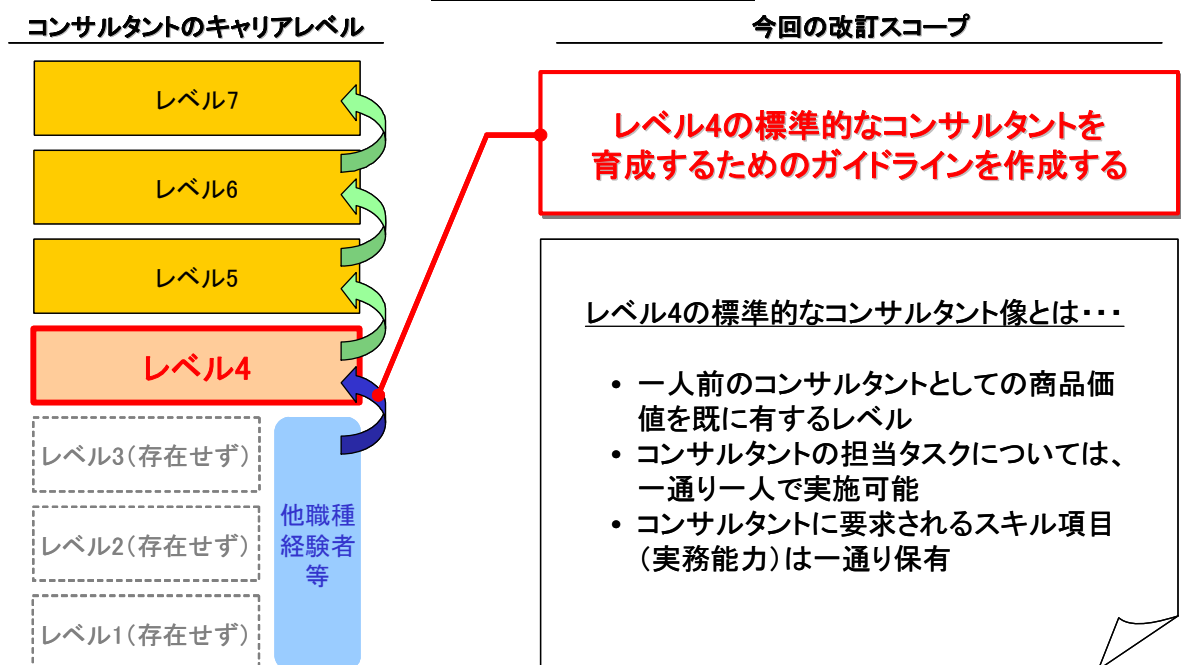
1. 育成ハンドブック Ver.2 の改訂スコープ

IT スキル標準において、コンサルタント職種はレベル 4 から定義されています。レベル 4 とは、当該職種に要求される実務能力を一通り保有しており、その担当タスクについて一通りリーダーとして実施することが可能であるレベル、すなわち一人前のプロフェッショナルとしての商品価値を既に有するレベルにあることを意味します。

今回の改訂においては、このレベル 4 のコンサルタントになるため、あるいはレベル 4 のコンサルタントを育成するためのガイドラインとすることに主眼を置きました。そのためのアプローチとして、コンサルタントに求められる実務能力の再整理した上で、レベル 4 コンサルタントが備えるべき実務能力の定義およびその育成手法をまとめるプロセスをとりました。

なお、レベル 4 のコンサルタントの具体像を定義するにあたり、上位レベル（レベル 5～7）の具体イメージの定義が必要であるとの観点から、上位レベルへのステップアップの方向性についても合わせて整理しています。

図 A 今回の改訂スコープ



2.コンサルタントが備えるべき実務能力

育成ハンドブック Ver.1 においては、「2.コンサルタントの求められる能力」として、「知識」、「要素技術」、「行動様式」を定義しています。また、2006年度の改善提案書において、コンサルタントの活動領域に必要なスキル項目、知識項目を整理し、また、コンサルタントの活動領域全般としてパーソナルスキルが重要としました。さらに、情報処理技術者試験の新試験制度においては、あらゆる職種共通のレベル4の条件として実務経験の裏づけが求められています。

これらの内容を踏まえ、改めてコンサルタントが備えるべき実務能力について整理します。

2. 1 コンサルタントが備えるべき実務能力

コンサルティングの現場において顧客企業は、しばしば

- －競争力維持への方向付けに切迫している
- －問題が複雑に絡み合い、ズバリ適合する解決策が見えにくい
- －影響力の大きいステークホルダ達がしばしば対立する

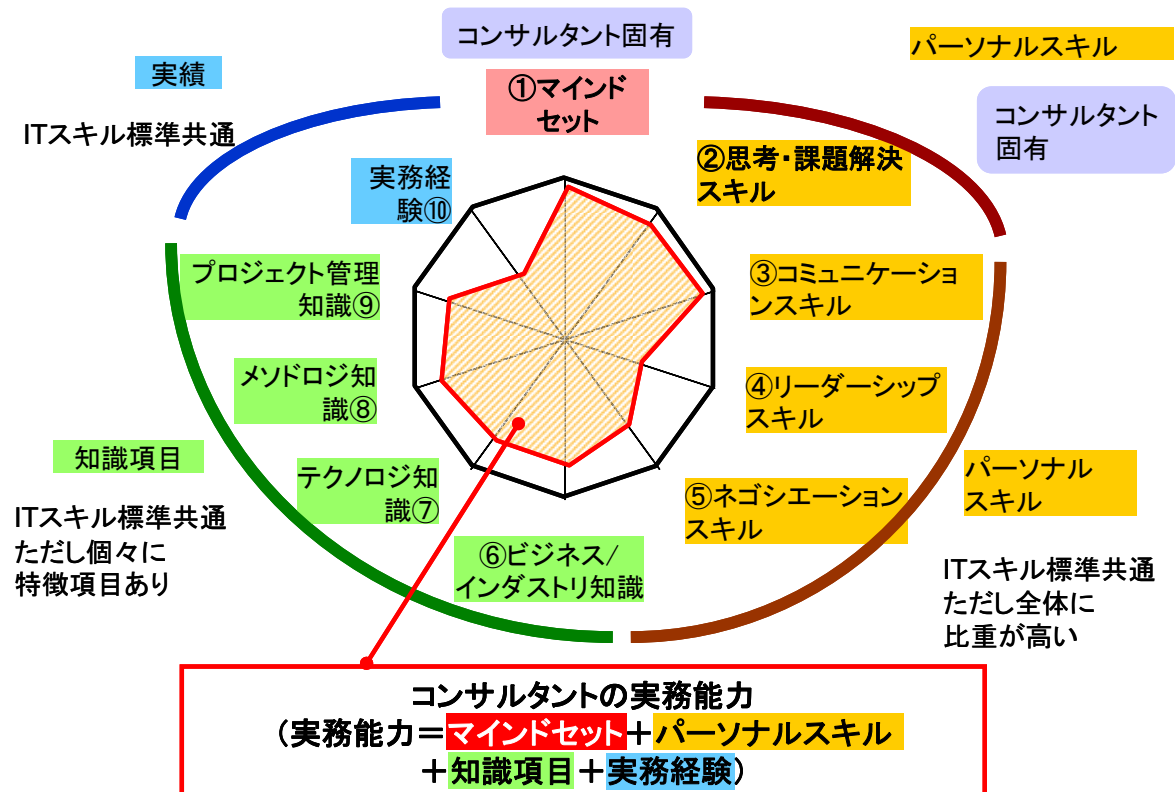
といった状況下にあります。

このような状況のもと顧客企業に最適解をもたらすために、コンサルタントには下記の要素がとくに求められます。他職種においては定義されないこれらの要素は、コンサルタント職種の特徴をあらわしていると言えます。

- －なんとしても解を得るという「マインドセット」
- －客観的で筋の通った解を組み立てる「思考スキル」

コンサルタントに固有のこれらの実務能力に加え、他職種においても定義される共通スキルも合わせて、コンサルタントが備えるべき実務能力は、「マインドセット」、「パーソナルスキル」、「知識項目」、「実務経験」の4つの領域に大別されます。さらに「パーソナルスキル」は「思考・課題解決スキル」「コミュニケーションスキル」「リーダーシップスキル」「ネゴシエーションスキル」に、「知識項目」は「ビジネス/インダストリー知識」「テクノロジー知識」「メソドロジ知識」「プロジェクト管理知識」に分解され、最終的には10の実務能力要素に整理されます。

図 B コンサルタントが備えるべき実務能力



2. 2 各実務能力要素の解説

コンサルタントが備えるべき各実務能力について解説します。

① マインドセット

顧客志向、プロフェッショナル意識等、実際の業務を行う上で、保持している知識、能力を最大限に活用するような行動・思考様式のこと。過去の経験、教育などから総合的に形成されるものであり、価値観、信念などが含まれる。コンサルタント職種に固有に定義する要素。

② 思考・課題解決スキル

顧客を取り巻く複雑/混沌とした状況を踏まえた、課題・懸念事項の解決策提示に向けて、必要情報の収集、論理/構造的な整理・分析を実施した上で、結論を導き出す能力のこと。コンサルタント職種に固有に定義する要素。

③ コミュニケーションスキル

顧客の様々な階層から有効な情報のインプットを行い、トップマネジメントの期待値を斟酌したアウトプットを行う能力のこと。IT スキル標準に共通して定義される要素であるが、求められる比重は高い。

④ リーダーシップスキル

自己の理念や価値観に基づいて、魅力ある目標を設定し、またその実現体制を構築し、利害関係者の意欲を高め成長させながら、対人スキル能力を駆使して課題や障害を解決する能力のこと。IT スキル標準に共通して定義される要素であるが、求められる比重は高い。

⑤ ネゴシエーションスキル

意見が異なる・対立する立場を客観的に把握し、交渉ごとを成功に導くために、立場・視点の違いから生じている問題や衝突状況に対応し、解決策を提案する能力のこと。IT スキル標準に共通して定義される要素であるが、求められる比重は高い。

⑥ ビジネス/インダストリ知識

コンサルタントは、産業、金融、公共など特定のインダストリに関する専門知識、または、会計、人事、設備管理、IT ガバナンスなど特定の業務領域に関する専門知識を有し実務に活用することが求められる。

インダストリコンサルタントは、インダストリ固有の業種・事業特性や顧客特性、内外環境、法制度等に関する高度な知識をスペシャリティとし、一方、ビジネスファンクションコンサルタントは、インダストリ共通の業務領域についての高度な業務知識をスペシャリティとする。

⑦ テクノロジ知識

企業システムの中長期計画を立案するために必要となる、情報システムの一般的構造に関する知識、情報基盤技術やアプリケーション開発の新たな動向に関する知識、情報システムの品質特性（使用性、性能、信頼性、運用性など）に関する知識などのこと。

⑧ メソドロジ知識

企業戦略立案、外部/内部環境分析、ビジネスプロセス/ITシステム導入効果の分析・評価等の実施に際して、有効活用が可能な手法に関する知識のこと。

（SWOT 分析、BSC、PEST 等）

⑨ プロジェクト管理知識

PMBOK や P2M など一般に提唱されるプロジェクト管理能力のなかで、特に、取り組みの範囲や目標に関するスコープの管理と、スコープをステークホルダーと合意し、分析設計の成果に対する理解を図るためのコミュニケーションの管理が重要となる。

⑩ 実務経験

当該職種を担当するタスクに関する実務経験のこと。①～⑨の要素はこの実務経験と合わせて、はじめての実務能力たり得る。IT スキル標準において達成度指標で表現される要素。

2. 3 コンサルタント（レベル4）が備えるべき実務能力とその育成手法サマリ

レベル4のコンサルタントが備えるべき各実務能力とその育成ポイントのサマリを次頁図 C に示します。

図 C 標準的な Level4 コンサルタントが備えるべき実務能力レベルと

育成のポイント

実務能力	標準的なLevel4コンサルタントが備えるべき実務能力レベル	育成のポイント	
①マインドセット	クライアントに対する高いプロ意識と自律的な成長へのモチベーション <ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客の成功にコミットメントし、顧客の期待値やニーズに基づいた意思決定を実施できる ✓ 社内外の情報源を活用して、能力開発計画を自ら作成、実現に向けて継続的に努力し続けることができる 	コンサルタントに最も特徴的な実務能力要素であるが、育成の非常に難しい要素。マインドの不足の認識向上のため直属上司による実務場面のその場その場での継続的フィードバックが必要である。	
パーソナルスキル	②思考・課題解決スキル	複雑/混沌とした状況をシンプルに整理し、課題を構造化した上で実践的な解決策を導出 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 複雑で混沌とした状況において、情報を適切に取捨選択し、他者が分かる形で現在の状況をシンプルに分かりやすく整理 ✓ 枝葉末節に捉われずに課題を構造化できる ✓ 自らの知識/過去の経験を適宜応用するとともに、必要に応じ周囲の有識者を巻き込みながら、課題を解決するための実践的な解決策の選択肢を導き出すことができる 	アウトプットベース思考（＝仮説思考）/情報収集手法/構造化手法/図式化手法を学習した上で、継続的な日々の自己研鑽が必要。自分なりの情報収集の型を構築するとともに、目の前だけではなく最終線を描くイメージするクセ、常に「なぜ？」と考えるクセ、物事を構造化/シンプル化/パターン化するクセをつける。
	③コミュニケーションスキル	多様な階層からのインプットとトップマネジメントの期待値を斟酌したアウトプット <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自分のスタイルをベースに様々な階層から真の（事実・本音）情報収集をすることができる ✓ 聞き手、読み手の背景・期待値を斟酌した情報伝達（資料作成・プレゼンテーション）ができる 	コミュニケーション手法の特徴（バーバル/ノンバーバル、書面）、インタビュー技法、アクティブリスニング、ドキュメンテーション技法、プレゼンテーション技法を学習した上で、継続的な日々の自己研鑽が必要。As-Isの認識とTo-Beの学習が基本だが、自らのコミュニケーションスタイルの客観視、聞き手・話し手をその気にさせる技術習得、自己および相手の理解度確認の習慣付けがキーとなる。
	④リーダーシップスキル	メンバー個人の成長とチームとしての業績を達成する高い熱意や行動 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 対立する視点についての自由な話し合いを奨励して、メンバーの当事者意識や主体性を強化できる ✓ プロジェクトを成功に導くという強い意志を、メンバーに対して行動で示すことができる 	基礎的なリーダーシップの方法論やスキルを習得した上で、実践の中でスキル向上の場を提供することにより強化する必要がある。
	⑤交渉スキル	Win-Winの解決策の提示による交渉と衝突の解消 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 問題や衝突が生じている状況に対応し、課題・懸念事項の解決策を提案できる ✓ 関係者の関心事に対応するために、想定される反論について事前にじっくり考えて、その対策を準備できる 	ファシリテーションやコンフリクトマネジメントなどのスキル・知識を習得した上で、実際の会議や交渉の中でスキル向上の場を提供することにより強化する必要がある。
知識項目	⑥ビジネス/インダストリー知識	業務専門知識（会計、人事、設備管理）または、業種専門知識（産業、金融、公共） <ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客の経営内容、業務内容が理解でき、経営課題や業務課題を抽出できる 	社内外の業務研修や自己学習で特定の業種や業務に関する専門知識を習得し、専門誌（紙）や書籍を通して環境変化に合った最新の情報を常に取得アサインメントやOJTなど知識活用を場を提供することも欠かせない。
	⑦テクノロジー知識	企業システムの一般的構造とその戦略的整備方法 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業戦略と情報技術動向を理解した上で、企業システムの中長期整備計画を立案することができる。 	情報システム基盤およびアプリケーションシステムの動向に関して、幅広く技術知識を得ることが前提となるが、それだけではなく、実際の企業システム構築計画作業のなかで、それらの技術の有効性を認識していくことが重要となる。
	⑧メソッド知識	「利用シーンに応じた適切なメソッド知識の選択・活用」に必要な知識を保持 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実証済のメソッド知識に関する概念・内容を熟知している ✓ クライアントの置かれている状況や分析・解決すべき課題に応じて、適切なメソッド知識を選択し、活用することができる。 	実証済のメソッド知識に関する知識（SWOT/PPM/BSC/PEST等）を学習した上で、継続的な日々の自己研鑽が必要。知識習得の際には、常に実践を意識しつつ、ケーススタディ等を通して、各メソッド知識の具体的な活用方法・目的・有効な利用シーンを共に習得することがキーとなる。
	⑨プロジェクト管理知識	スコープとコミュニケーションの管理に関する知識 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 取組の範囲と目標を明確にし、顧客などステークホルダーとの合意を形成することができる。 ✓ 問題の分析や実行計画策定の成果に関するステークホルダーの理解を図ることができる。 	問題の発見あるいは分析を開始するにあたって、範囲と目標を明確にし、顧客や関係者に対する説明を徹底して行うことが重要である。活動の推進や活動成果の提示のプロセスにおいても、繰り返しスコープを確認あるいは調整が必要であればそれを明確化すべきである。コンサルタントは、最終成果に対する顧客の理解と満足度を管理していく必要がある。
⑩実務経験	達成度指標に準じる	本人の現状能力を勘案した適切なストレッチ環境へのアサインと、日々の姿勢・パフォーマンスに関する適切なフィードバックが重要。	

3. レベル4のコンサルタント育成手法

以下に、標準的な Level4 コンサルタントが備えるべき実務能力のレベルを身に付けるための育成手法を記載します。

3. 1 育成対象者像

当育成ハンドブックの対象者像は以下のような2つのパターンに分かれ、それぞれのパターンに応じて、その育成ポイントには濃淡がある。

- (1) ITアーキテクト、ITスペシャリスト、アプリケーションスペシャリストなどの他の職種から、その専門性を生かしてコンサルタントに職種転換する対象者
- (2) IT 業界以外の特定業界のビジネス経験やスキルを生かしてコンサルタントを志向する対象者

3. 2 主な育成手法

育成手法は以下のように様々な種類が存在する。それぞれの特徴を考慮して活用する必要がある。

- (1) 自己学習/研鑽
専門的な知識やスキルに限らず、日常業務を離れて、各人の時間を有効活用することにより、体系的に学ぶことができる手法。ただし、継続性・成果は本人の成長へのモチベーションに大きく左右される。最近では e-learning などの自己学習システムが整備されているケースも多い。off-JT や集合教育の事前・事後学習として活用するということを考えることが有効である。
- (2) OffJT
専門的な知識やスキルについて、研修などを通じて体系的に学ぶことが出来る。IT や会計に関する知識など、一定期間集中して、対象者の知識レベルを一定水準にまで習得させたい場合には有効である。しかし、OffJT による知識をいかに実務へ生かすかがポイントであり、OJT や自己学習/研鑽によるフォローなどとの連携を考えて実施することが重要。
- (3) アサインメント/OJT
コンサルタントに限らず実践的な能力は、実務の中でもっとも多くを学ぶことができる。その「場」を通じて始めて自分のスキルのレベルが再認識され、新たな育成課題を発見することが出来る。

プロジェクトへのアサインメントにおいては、本人の現状のレベルよりも難易度が高いプロジェクトやポジションへアサインメントすることで、成長を促すことができる。ただし、難易度は高すぎても低すぎても効果は低下するため、その設定が鍵となる。

単にプロジェクトにアサインするだけでなく、プロジェクトの中で実務経験を通じてでないとならない暗黙知を、経験者から未経験者に OJT により伝える体制・環境が整っていることが重要である。ミーティングにおけるファシリテーションのコツや、論理的に自分の意図を顧客に伝えるコミュニケーションスキルなど、知識だけでなく当事者として実感することが不可欠な要素については OJT が有効である。ただし、結果的に現場任せになってしまったり、費用がかからないため安易に OJT に依存してしまったりするなどの問題点もある。

(4) コーチング

コーチングは、コーチが育成対象者に一方的に「答え」を与えるのではなく、対象者の自律的な「気づき」を促す手法である。例えば、本人の希望する目標に向かって、本人の満足のいく方法ですすむことを促進する環境を生み出すことができる。ただし、コーチには多様な人材タイプに合わせた対応が必要となるため、高度な経験・スキルが求められる。

3. 3 各実務能力の育成手法

実務能力のそれぞれについて育成手法の説明を記載します。

① マインドセットの育成手法

a. 育成のポイント

コンサルタントに最も特徴的な実務能力要素でありながら、不足している人材についてはその育成が非常に難しい要素。やはり、そういったマインドを持った集団に身をおくことが極めて重要である。マインドの不足の認識向上のため直属上司による実務場面のその場その場での継続的なフィードバックも不可欠である。

b. 有効な育成手法

- ・特に有効・・・(3)アサインメント/OJT
- ・有効・・・(1)自己学習/研鑽、(4)コーチング

c. 育成手法別具体例

(1)自己学習/研鑽

ビジネススクールへの通学、異業種交流会への参画による「気づき」の獲得は有効なきっかけとなり得る。

(3) アサイメント/OJT

顧客志向、何としてもプロジェクトを前に進めるというプロフェッショナル意識を欠いてはプロジェクトを成功に導けないような環境へのアサインメントが有効であり、直属上司による実務場面での継続的なフィードバックが不可欠である。

(4) コーチング

コーチ・メンター（直属上司以外のマネージャー）による面談による不足スキルの客観的把握のサポートも有効である。

② 思考・課題解決スキルの育成手法

a. 育成のポイント

アウトプットベース思考（＝仮説思考）/情報収集手法/構造化手法/図式化手法を学習した上で、継続的な日々の自己研鑽が必要。自分なりの情報収集の型を構築するとともに、目の前だけではなく最終像をイメージするクセ、常に「なぜ？」と考えるクセ、物事を構造化/シンプル化/パターン化するクセをつける。

b. 有効な育成手法

- ・特に有効・・・(1)自己学習/研鑽、
- ・有効・・・(2)OffJT、(3)OJT

c. 育成手法別具体例

(1) 自己学習/研鑽

- i. 書籍により、思考・課題解決スキルの基礎となる方法論を学習する

■ 推薦書籍

- ✓ 考える技術・書く技術
- ✓ IT コンサルティングこれからのビジネスを支えるマインドとスキル
- ✓ 企業参謀
- ✓ 戦略プロフェッショナル
- ✓ エクセレントカンパニー
- ✓ ザ・ゴール
- ii. 直接関係ない書籍/資料であっても、見えそうな図表/表現がないか、という視点で常に検証する
- iii. 身の回りの資料を多読し、キレイで分かりやすい資料とそうでない資料の違いがどこにあるのかを検証する
- iv. 質のよい資料を多く読む（例：評判の良い営業マンが書いた

提案書)

- v. 関係資料を読むとき、他者から作業指示を受けたときなど、日々の仕事において、情報を単純に受け取るだけでなく、常に「なぜ？」と考える（例：なぜ資料の結論はこの方向に導き出されたのか？）
- vi. 日々の仕事において、目の前にある情報を元に徐々に結論を導き出すのではなく、一旦仮説をたてアウトプットをイメージした上で（＝全体を俯瞰した上で）検証する訓練をする（例：新システムの全体像を描く際に、現行システムの機能一覧を元に描くのではなく、クライアントの業務から推測した新システムの全体像を描き、その後検証をかける）
- vii. 他者に対し説明する際に、結論→裏づけの順で話す訓練をする
- viii. 結局は、「インプット（情報収集）」→「プロセス（整理・分析）」→「アウトプット（結論）」の3要素を繰り返しているだけ、というシンプルな事実を忘れない

(2) OffJT

- i. 外部講師を招いた研修の実施 or 外部トレーニングコースに参加させる
- ii. よい成果物（例：外部のコンサルティング会社の作成資料）については可能な限り共有する

(3) OJT

- i. 作業指示を出す際に、その指示の背景や目的を説明する
- ii. 作業レビューをする際に、本人がどういう意図を以ってその作業を行ったのかを説明させる
- iii. 説明がダラダラと長い場合、結論からシンプルに述べるよう指示する
- iv. 外部のコンサルティング会社と付き合いがある場合、彼/彼女らと一緒に働く機会を設ける

③ コミュニケーションスキルの育成手法

a. 育成のポイント

コミュニケーション手法の特徴（バーバル/ノンバーバル、書面）、インタビュー技法、アクティブラスニング、ドキュメンテーション技

法、プレゼンテーション技法を学習した上で、継続的な日々の自己研鑽が必要。As-Is の認識と To-Be の学習が基本だが、自らのコミュニケーションスタイルの客観視、聞き手・話し手をその気にさせる技術習得、自己および相手の理解度確認の習慣付けがキーとなる。

とくに顧客接点が少ない、あるいは部門長クラス以上とのコミュニケーション機会の少ない人材は、ハイレベルな人物とのビジネスコミュニケーションをいかに身に着けるかが重要である。

b. 有効な育成手法

- ・特に有効・・・(2)OffJT
- ・有効・・・(1)自己学習/研鑽、(3)OJT

c. 育成手法別具体例

(1)自己学習/研鑽

- i. 自己のコミュニケーションスタイル(とくにバーバル、ノンバーバル)を客観視する機会をもつ(レコーダー、鏡、カメラ、ビデオ、積極的に相手からのフィードバックをもらう)
- ii. 多様な相手のタイプ別に話し手、聞き手をその気にさせる手法のトライ&エラーを繰り返し、自分のスタイルを修正もしくは拡張する(相手に応じた同意・共感/反論、全体感/要点フォーカス、論理性/感情訴求の使い分けが重要)
- iii. 日々の仕事において、聞く場合には相手の理解度を話す場合には自分の理解度を常に確認する習慣をつける(理解してもらえたつもり、理解したつもりということは常に起こる)
- iv. この領域はとにかく場数が重要であることを肝に銘ずる

(2) OffJT

- i. 外部講師を招いた研修の実施 or 外部トレーニングコースに参加させる
- ii. とくにコミュニケーションスタイルの客観視、聞き手・話し手をその気にさせる技術(できればコミュニケーション相手の具体的背景に想定のあるもの)を取り扱ったものが有効
- iii. OJT の場ではなかなか自己を客観視しにくい場合でも、利害関係の少ない OffJT の場では素直な「気づき」が得られる可能性が高い

(3) OJT

- i. 相手のコミュニケーションスタイルに対して積極的なフィ

ードバックを与える（相手の感情に配慮しつつ、場違いな発言、分かりにくい発言の指摘を躊躇しない）

- ii. 聞き手・話し手の背景、取り扱うテーマに応じたコミュニケーションスタイルを考慮し、使い分けができているかをチェックし、As-Isの問題点と To-Be を指摘する（本人はなかなか As-Is の問題点に気付かないもの）
- iii. コミュニケーション下手な相手については、そうである理由についてともに考える機会をもつ

④ リーダーシップスキルの育成手法

a. 育成のポイント

基礎的なリーダーシップの方法論やスキルを習得した上で、実践の中でスキル向上の場を提供することにより強化する必要がある。プロジェクトにおいて顧客をリードする立場にない環境にいる場合には成長もしくは育成への強い意識が必要となる。

b. 有効な育成手法

- ・特に有効・・・(3)アサイメント/OJT
- ・有効・・・(1)自己学習/研鑽、(2)OffJT

c. 育成手法別具体例

(1)自己学習/研鑽

ビジネススクールへの通学、通信教育の受講（心理学やリーダーシップ理論など）

(2)OffJT

リーダーシップに関わる方法論の内外部研修、社内の階層別研修、多面評価結果を活用した気づき研修

(3)アサイメント/OJT

リーダーシップ能力の発揮が必須となる役割（PMO やリーダークラスなど）や未経験領域プロジェクトへのアサイン。直属上司による実務場面での個別フィードバック。知識と実務能力のギャップが激しい要素であるため、当該育成手法が不可欠。

⑤ ネゴシエーションスキルの育成手法

a. 育成のポイント

ファシリテーションやコンフリクトマネジメントなどのスキル・知識を習得した上で、実際の会議や交渉の中でスキル向上の場を提供することにより強化する必要がある。

- b. 有効な育成手法
 - ・特に有効・・・(3)アサインメント/OJT
 - ・有効・・・・・・(1)自己学習/研鑽、(2)OffJT
 - c. 育成手法別具体例
 - (1)自己学習/研鑽
 - ビジネススクールへの通学、通信教育の受講（各種交渉に関わる方法論など）
 - (2)OffJT
 - ファシリテーションや交渉術などに関わる内外部研修
 - (3)アサインメント/OJT
 - 直属上司による実務場面での個別フィードバック。知識と実務能力のギャップが激しい要素であるため、当該育成手法が不可欠。
- ⑥ ビジネス/インダストリ知識の育成手法
- a. 育成のポイント
 - 社内外の業務研修や自己学習で特定の業種や業務に関する専門知識を習得し、専門誌（紙）や書籍を通して環境変化に応じた最新の情報を常に取得していること。アサインメントやOJTなど知識活用の場を提供することも欠かせない。
 - 単に顧客のビジネスプロセスや組織に関する知識を習得するのみならず、関与プロジェクトの目的・スコープを顧客のビジネスモデルのなかに位置づける習慣をつけることが肝要。
 - b. 有効な育成手法
 - ・特に有効・・・(1)自己学習/研鑽、(3)アサインメント/OJT
 - ・有効・・・・・・(2)OffJT
 - c. 育成手法別具体例
 - (1) 自己学習/研鑽
 - (2) OffJT
 - 業務研修や書籍、専門誌（紙）による知識習得。各種資格取得のための学習等。生きた知識をこれらの手法で学ぶことは簡単ではないが、豊富な知識体系を学習する意義は大きい。
 - (3) アサインメント/OJT
 - 自己学習やOffJTで身に着けた知識体系の背後にある、真のビジネス上の目的、利害を理解するには実務現場の他手段はないと言える。
- ⑦ テクノロジ知識の育成手法

- a. 育成のポイント
戦略と情報技術動向を理解した上で、企業システムの中長期整備計画を立案することができようになるため、企業システムの一般的構造とその戦略的整備方法に関する知識を実践の場での評価を交えて習得する。
- b. 有効な育成手法
 - ・特に有効・・・ (1)自己学習／研鑽、(3)アサインメント／OJT
 - ・有効・・・・・・・・ (2)OffJT
- c. 育成手法別具体例
 - (1) 自己学習／研鑽
書籍やインターネット情報によりテクノロジー知識を習得する。
この場合、なるべく特定の技術に囚われず、幅広く、他の技術との関係を捕えて理解することが重要である。その点で、総括的に解説された書籍を読むことが薦められる。逆にインターネットによるニュースなどは、特定技術の理解には直接的であるが、理解が偏らないように注意が必要である。
また、開発事例ドキュメントの調査が有効である。この場合は、いわばテクノロジーの領域にまたがった一つの解に触れることができるので、テクノロジー設計のバランス感覚の育成に役立つ。
ただし、事例はそれぞれ個別の制約に基づいて設計されるものであり、また必ずしも最適解が求められているわけではないので、自分の眼で事例を評価し、学ぶべきこと／学ぶべきではないことを識別する必要がある。
 - (2) OffJT
テクノロジーの知識領域に関する教育やセミナーを受講する。その領域に関して整理された知識を習得されることが期待される。ただし、テクノロジーの一般体系は、それ単独では頭に定着しにくい知識であるので、過去関わったあるいは現在抱える事例などの設計場面を想定し、具体化して理解することが重要である。
 - (3) アサインメント／OJT
企業システムの中長期計画立案の作業に参画する。現状アーキテクチャの評価、テクノロジー体系に基づく目標アーキテクチャの設計、移行戦略の策定などを担当するなかで、個々のテクノロジーの有効性やテクノロジー同士の関係について理解を深める。テクノロジーの総合的な理解と設計能力を育成するうえでもっとも実践的な方法である。ただし、この場合にも、対象企業の現状アーキテ

クチャや関係者のテクノロジー知識の経験に計画案は大きく影響を受けていることがあるので、一般的な技術の動向の認識と合わせて、設計の過程や最終成果を受け止めることが望ましい。

⑧ メソドロジ知識の育成手法

a. 育成のポイント

実証済のメソドロジに関する知識(SWOT/PPM/BSC/PEST等)を学習した上で、継続的な日々の自己研鑽が必要。知識習得の際には、常に実践を意識しつつ、ケーススタディ等を通して、各メソドロジの具体的な活用方法・目的・有効な利用シーンを共に習得することがキーとなる。

b. 有効な育成手法

- ・特に有効・・・(1)自己学習/研鑽、(2)OffJT
- ・有効・・・(3)アサインメント/OJT

c. 育成手法別具体例

(1)自己学習/研鑽

i. 書籍により、メソドロジを学習する

- ✓ 各メソドロジの概要を分析目的と共に一覧化・整理し、総論を把握する。
- ✓ メソドロジ個別の詳細内容を学習する際には、「内容を把握しているだけでは、実践で活かせない」ことを肝に銘じ、ケーススタディ等を通じて、「どのようなシーンにおいて有効か？」を必ず理解する。(身に着けるためには、単に書籍を読むのではなく、問題を解く・考えることが重要)
- ✓ また、上記学習時には、各メソドロジのメリット/デメリットについても把握しておく。

代表的なメソドロジ

■ SWOT 分析

- 企業の現状分析～戦略立案に有効。
- 「内部環境(Strength(強み))・(Weakness(弱み))」「外部環境(Opportunities(機会))・(Threats(脅威))」の4つの視点で企業の現状を把握し、事業成功の可能性を分析する。

■ BSC

- 企業の業績評価(内部環境分析)に有効。

- 評価指標を従来の「財務」に加え、「顧客」・「ビジネスプロセス」・「学習」の4つの視点から設定し、業績評価を行なう。

■ PEST

- 企業の外部環境を分析する際に有効。
- 「Politics (政治)」・「Economics (経済)」・「Society (社会)」・「Technology (技術)」の4つの視点から、企業に与える影響を分析する。

■ PPM

- 経営資源の最適配分を検討する際に有効。
- 各事業を「市場占有率」・「市場成長率」の2軸で収益性や成長性等を分析し、拡大、維持、縮小、撤退すべき事業を見極める。

※ 上記以外にも、「3C」「5Force」「プロダクトライフサイクル」「経験カーブ」「7Sモデル」などが挙げられる。

- ii. ITストラテジストや中小企業診断士等、メソドロジの知識を問う資格試験を受講する

(2) OffJT

- i. 外部講師を招いた研修の実施 or 外部トレーニングコースに参加させる。一方的な受講ではなく、自ら考える研修 or トレーニングコースへの参加が特に有効。
- iii. 実際にメソドロジを活用した資料（例：外部のコンサルティング会社の作成資料）については可能な限り共有し、メソドロジ活用方法のみならず、メソドロジの活用に至った経緯を意識した読みを行い、実践の勘を養う。

(3) アサインメント/OJT

- i. 作業指示を出す際には、課題・目的の説明に留め、活用すべきメソドロジ・活用方法はまず本人に考えさせる。（本人に考えさせることを重点に置き、メソドロジの指定・具体的な活用方法の指示は実施しない）
- ii. 作業本来の目的と選択したメソドロジの本質との適合性やメリット/デメリットに対する考慮等に関する確認・フィードバックを適宜実施する。

◎ プロジェクト管理知識の育成手法

a. 育成のポイント

取組の範囲と目標を明確にし、顧客などステークホルダーとの合意を形成することができるようになるため、また、問題の分析や実行計画策定の成果に関するステークホルダーの理解を図ることができるようになるために、スコープとコミュニケーションの管理に関するスキルを育成する。

b. 有効な育成手法

- ・特に有効・・・ (3)アサインメント/OJT
- ・有効・・・・・・ (1)自己学習/研鑽、(2)OffJT

c. 育成手法別具体例

(1) 自己学習/研鑽

書籍やインターネットにより PMBOK、P2M などのプロジェクトマネジメントの知識体系を習得する。

(2) OffJT

プロジェクトマネジメントの知識体系に関する講座などを受講し、例題演習によって、スコープ定義やコミュニケーション計画の技法を学ぶことができる。

(3) アサインメント/OJT

実際にスコープを定義し、ステークホルダーに説明することでその重要性和難しさ、スコープ設定に必要な検討事項や、合意形成に必要な手順や説明のコツを知ることができる。

スコープ定義があいまいで、顧客の期待をコントロールできないと、コンサルタントとして良質な成果を提出したつもりでも十分な満足が得られない。現状理解の不足、不測の事態の発生、あるいはステークホルダーの誤解などにより、活動が停滞する場合も少なくない。こうしたリスクに対処する方法については、実際の活動で経験するなかで、防止のために配慮すべきことや、問題が発生した場合に冷静に影響を最小限に抑える行動について学ぶことができる。

⑩ 実務経験の育成手法

a. 育成のポイント

本人の現状レベルを勘案して、いかに適切なストレッチ環境へアサインするかが重要。日々の姿勢・パフォーマンスに関する適切なフィードバックも欠かせない要素。

4. 上位レベルへのステップアップの方向性

本書ではレベル4のコンサルタント育成に主眼を置きましたが、その定義に際してはやはりより上位レベルのイメージを達成度指標で表現される内容から一歩進めて、一定程度具体化することが必要となります。

以下にコンサルタント職種におけるレベル4から7までのレベルイメージ・定義について説明します。

4. 1 コンサルタントのレベルイメージ

いくつかの切り口から想起されるコンサルタントのレベルイメージを図Dに示します。コンサルタントとしての一通りの商品価値を有するレベル4から徐々にステップアップを重ね、レベル7となるとかなりの逸材ということになります。





































図D コンサルタントのレベルイメージ

イメージ切り口	レベルイメージ			
	4	5	6	7
コンサルタントの職位・役割	・なりたてのマネジャー	・安心して任せることのできるマネジャー	・CXOコネクション	・10年に1人の人物
解決可能な問題・用いる手法	・比較的顕在化した問題の解決	・本質的な問題解決	・他インダストリ、他リージョンなどからのアナロジー	・スーパーマン
カバレッジ範囲・視野	・プロジェクト	・顧客全社	・ドメスティック	・グローバル
カウンターとなる顧客の職位	・企画部門	・部門長	・CXO	・グローバルCXO

4. 2 実務能力要素別のレベル定義

次頁図Eに各実務能力毎のレベル4から7の定義を示します。なお、ビジネス/インダストリ知識については、専門分野毎にステップアップの方向性が異なるため、事項に改めて具体的な記述をしています。

図E 実務能力要素別レベル定義

実務能力要素	レベル定義																										
	4	5	6	7																							
①マインドセット	・レベルによらず一定のマインドセット（顧客志向、プロフェッショナル意識等）																										
②思考・課題解決スキル	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>イン プット</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td>分析・ 整理</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>◎</td> </tr> <tr> <td>アウト プット</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>◎</td> </tr> </table>					4	5	6	7	イン プット	○	○	○	◎	分析・ 整理	△	○	○	◎	アウト プット	△	△	○	◎			
	4	5	6	7																							
イン プット	○	○	○	◎																							
分析・ 整理	△	○	○	◎																							
アウト プット	△	△	○	◎																							
③コミュニケーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・インプットについてはレベル4から必須 ・△は比較的顧在化した問題、一定パターン、限定的スコープに関する分析・整理およびアウトプット ・◎はグローバルレベル 																										
④リーダーシップスキル	・自社のプロジェクトメンバーをリードできる	・顧客を含めたプロジェクトメンバーをリードできる	・複数プロジェクトからなるプログラムをリードできる	・顧客の企業グループもしくは業界をリードできる																							
⑤ネゴシエーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタント側の提案（問題、解決案）を提示できる ・必要に応じて上位者へエスカレーション ・フォーマルな会議のファシリテーションができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客内部のパワーバランスを理解し、本質を捉えたネゴシエーションができる ・インフォーマルな手段、場を駆使できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・潜在的問題について、あるいは複雑な利害の絡むネゴシエーションについて普地させることができる ・会社対会社のネゴシエーションができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業グループ対企業グループのネゴシエーションができる 																							
⑥ビジネス/インダストリー知識	<ul style="list-style-type: none"> ・当該プロジェクトに必要な一領域に関する知識を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・インダストリー内複数サブインダストリー、サブインダストリー内複数スペシャリティ (ID) もしくはスペシャリティ内複数領域 (BF) の知識を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・サブインダストリー内全スペシャリティ (ID) もしくはスペシャリティ内全領域 (BF) の知識を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・インダストリー、スペシャリティの枠を超え知識を縦横無尽に適用できる 																							
	<table border="0"> <tr> <td>ID</td> <td>BF</td> <td>ID</td> <td>BF</td> <td>ID</td> <td>BF</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ID	BF	ID	BF	ID	BF							<table border="0"> <tr> <td>ID</td> <td>BF</td> <td>ID</td> <td>BF</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ID	BF	ID	BF					<table border="0"> <tr> <td>ID</td> <td>BF</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ID	BF		
ID	BF	ID	BF	ID	BF																						
																											
ID	BF	ID	BF																								
																											
ID	BF																										
																											
⑦テクノロジー知識	<ul style="list-style-type: none"> ・当該インダストリー、ファンクションにおいて実証されたテクノロジーに関する知識を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・他インダストリー、ファンクションにおいて実証されたテクノロジーの本質を理解し、適用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・インダストリー、ファンクションでの実証例を超え、最適なテクノロジーを組み合わせることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規性のあるテクノロジーを開発できる 																							
⑧メソッド知識 (SWOT分析等)	<ul style="list-style-type: none"> ・当該インダストリー、ファンクションにおいて実証されたメソッドに関する知識を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・他インダストリー、ファンクションにおいて実証されたメソッドの本質を理解し、適用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・インダストリー、ファンクションでの実証例を超え、最適なメソッドを組み合わせることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規性のあるメソッドを開発できる 																							
⑨プロジェクト管理知識 (PMBOK、P2M)	<ul style="list-style-type: none"> ・一定のプロジェクト管理知識を有する (PMBOKに準ずるもの) 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定のプロジェクト管理知識をテラリングし活用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラム管理知識を有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルプログラム管理知識を有する 																							
⑩実務経験	<ul style="list-style-type: none"> ・達成度指標（ビジネス貢献、プロフェッショナル貢献）に準じる 																										

4. 3 ステップアップの方向性（ビジネス／インダストリ知識）

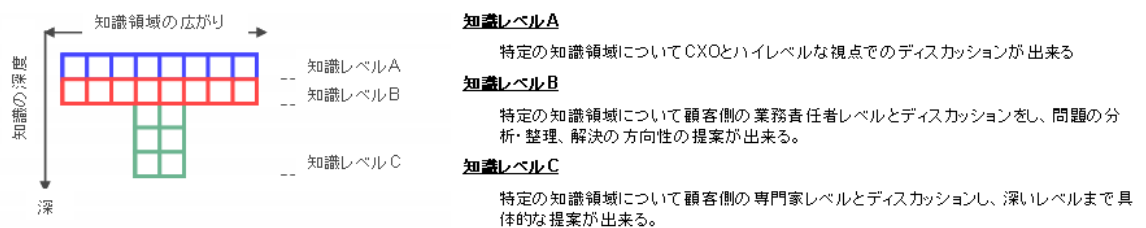
実務能力の中核をなすビジネス／インダストリ知識については、コンサルタント職種の専門分野（インダストリコンサルタント、ビジネスファンクションコンサルタント）によってそのステップアップの方向性が異なります。

ここでは、各専門分野における当該知識のステップアップの方向性について説明します。

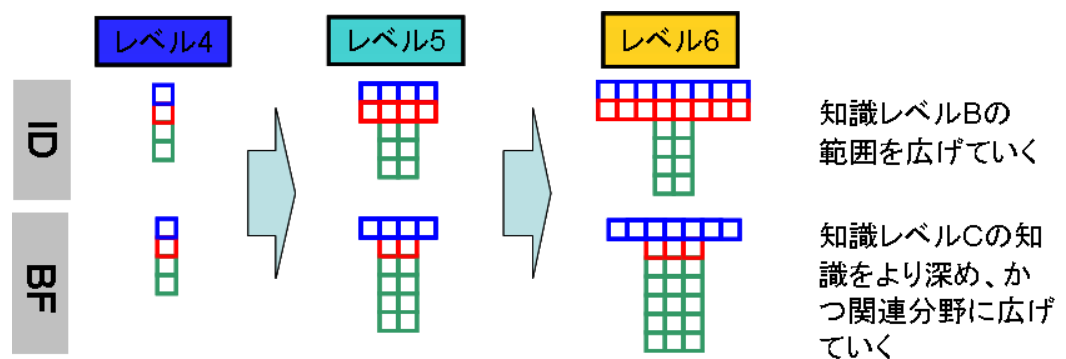
4. 3. 1 T字型人材モデル

図FのようなT字型人材モデルを定義し、インダストリコンサルタントおよびビジネスファンクションコンサルタントのレベルアップイメージを図Gに整理します。

図F T字型人材モデル



図G 知識領域のレベルアップイメージ



インダストリコンサルタントはレベル4からレベル5へとレベルアップするに従って、特定のスペシャリティ領域における知識を広げる一方で、とくに顧客の業務責任者と議論し提案できる深度、すなわち知識レベルBの領域の幅を広げていく必要があります。レベル6になるとその方向性はより顕著なものとなります。

他方、ビジネスファンクションコンサルタントは特定のスペシャリティ領域に

おける知識領域をより深く、広く習得していきます。CXO とハイレベルな視点で議論ができる深度、すなわち知識レベル A の領域については、レベルアップするに従いインダストリコンサルタント同様にその幅を広げていくことになります。

4. 3. 2 知識領域の広がり

インダストリコンサルタントもビジネスファンクションコンサルタントも知識レベル A については同様な知識領域の広がりとなりますが、知識レベル B および C についてはレベルアップの方向性に違いがあります。

レベル4からレベルアップするに従って、インダストリコンサルタントは該当インダストリの中で、ビジネスファンクションコンサルタントは該当スペシャリティの中でそれぞれ知識領域を広げていきます。レベル7のコンサルタントはインダストリ、スペシャリティの枠を超えた総合的な知識領域の応用が可能なレベルとなります。

知識レベル B・C におけるレベルアップイメージを図 H にレベル定義を図 I に整理します。

図 H 知識領域のレベルアップイメージ（知識レベル B・C）

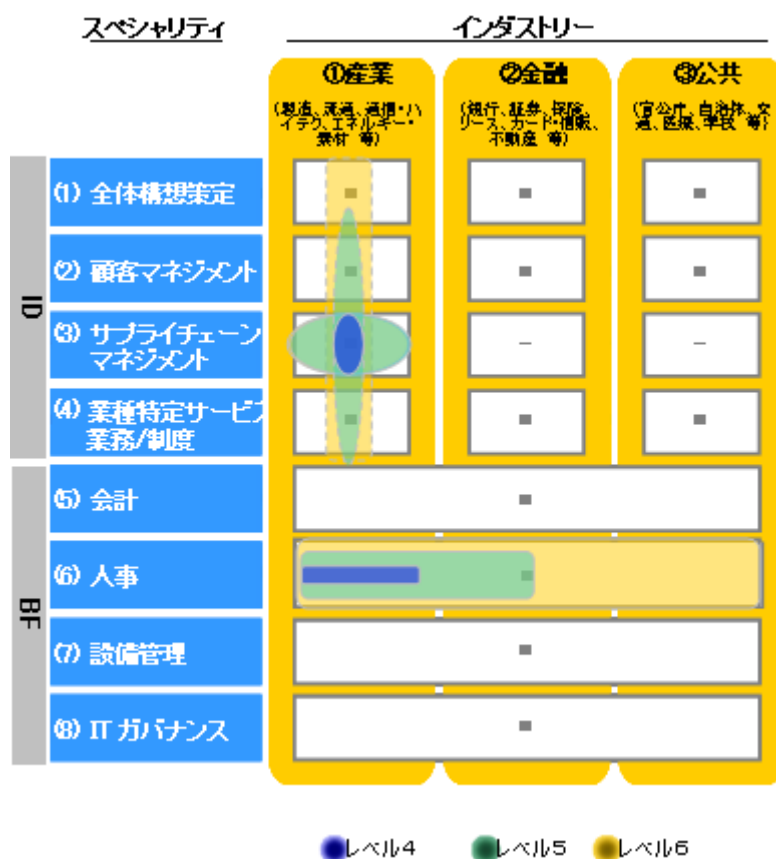


図1 レベル定義（知識レベルB・C）

レベル	レベル定義	
レベル 7	<ul style="list-style-type: none"> ✓レベル6までに蓄積した知見を応用し、複数のビジネスモデルを有する複合的なグループ企業の経営層に対して経営層と同程度の視点を持ってコンサルティングできるレベル ✓インダストリーコンサルタント(ID)とビジネスファンクションコンサルタントでは特に得意とするスペシャリティは異なるが、応用できる知識領域としての差異は無い。 	
	インダストリーコンサルタント(ID)	ビジネスファンクションコンサルタント(BF)
レベル 6	<ul style="list-style-type: none"> ✓特定のサブインダストリー内の全てのスペシャリティについて、ある程度の知識を有している。 ✓スキルの基点となるスペシャリティについては深い知識を有している。それ以外のスペシャリティについては、全体視点での広い知識を有している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓特定のビジネスファンクション(スペシャリティ)に於ける全ての領域に対する専門知識をインダストリー横断的に有している。
レベル 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓インダストリー内の複数のサブインダストリーに関して、担当スペシャリティに関する知識を有している。又は、特定のサブインダストリーに於ける複数のスペシャリティー領域に関する知識を有している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓特定のビジネスファンクション(スペシャリティー)に於ける複数の領域についてインダストリー横断的に専門知識を有している。
レベル 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓特定のサブインダストリー内の一領域のスペシャリティに関する知識を有している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓特定のビジネスファンクション(スペシャリティ)に於ける一領域の専門知識をインダストリー横断的に有している。

<委員>

(所属は2008年6月現在)

倉持 快夫

Yoshio KURAMOCHI



アイ・ビー・エム ビジネスコンサル
ティングサービス株式会社
ヒューマンキャピタルマネジメント
シニアマネージングコンサルタント

// 主な活動内容 //

- ERP ベンダーにて人事システム製品責任者、コンサルティング部門人事ソリューション責任者として、ERP 人事システムの導入やビジネスデベロップメントに従事。その後、IBM ビジネスコンサルティングサービスにて人事部門におけるシステム化構想策定支援、人事制度改革支援や人事システム構築支援等に従事する。
- 著書に『IT 時代の人事マネジメントハンドブック』共著 産労総合研究所編 経営書院、『人事制度改革-e-Business 時代の人材マネジメント』共著 アンダーセン 東洋経済新報社等があり、講演等も多数。

杉山 健

Ken SUGIYAMA



アクセンチュア株式会社
公共サービス本部
エグゼクティブ・パートナー

// 主な活動内容 //

- アクセンチュアに入社以来、大手鉄道会社の会計システム構築、様々な官公庁に対する業務戦略立案、IT 戦略立案、サービス戦略立案といった、様々なプロジェクトを行ってきました。
- 現在は、主として官公庁をお客様として、コンサルティングサービスを提供しています。特に、昨今の官公庁においては、費用対効果の分析や業績評価といった民間で行っている経営管理的な視点が必要となる取り組みが加速しています。
- 得意分野は大規模システム構築を利用したサービス/業務改革です。
- コンサルタントにおいて最も重要なことは、クライアントに対する情熱であると思っています。今回の取り組みにより、精神的なことだけでなく、体系的なスキル標準や人材育成計画を整理する一助になればと思っています。

高橋 誠司

Seiji TAKAHASHI



アビームコンサルティング株式会社
プロセス&テクノロジー事業部
IT マネジメントセクター
プリンシパル

// 主な活動内容 //

- 複数のリース業、総合金融サービス業にてプロジェクトにおける成果物標準化、作業標準化をリード
- リース業、総合金融サービス業にて会計、財務、基幹システムなどのプロジェクトマネージャを経験
- 企業合併に伴うシステム統合のプロジェクトマネージャを経験、それに基づき複数社において企業合併後のシステム・デューデリジェンスを実施
- ITマネージメントの組織、プロセスに関するコンサルティングに従事

土井 宏之

Hiroyuki DOI



SAPジャパン株式会社
フィールドサービス
プログラムマネジメントオフィス
プログラムデリバリーマネージャ

// 主な活動内容 //

- 1995年5月 SAPジャパン(株)入社
- 会計コンサルティング部門に所属し主に原価計算システムの構築を担当。その後、プリセールス等を経て、プロセスセクター・コンサルタントとして、化学、医薬品、食品メーカー等多くのERP導入プロジェクトに携わる。
- 2003年1月 会計コンサルティング部門のマネージャーに就任
- プロジェクトリーダーとして顧客プロジェクトに携わる傍ら、部門のマネージャーを兼任し、現在に至る。

中谷 真二

Shinji NAKATANI



監査法人トーマツ
エンタープライズ リスク サービス
パートナー

// 主な活動内容 //

- 等松青木監査法人(現監査法人トーマツ)入社後会計監査を担当。その後会計監査の一環で実施する関与先のシステムレビューを担当するため、EDP監査グループ((現ERS(エンタープライズリスクサービス))に異動。ERSでは他に、大規模システム開発プロジェクトにおけるシステム開発過程の監査を通して、ユーザの立場からSIベンダーによるプロジェクト管理状況等の評価業務等を担当。
- 1990年から1994年、日本GUIDE/SHAREのマネジメント部会、システム監査チームに参加し、SI業者のシステム監査に関する研究に携わる。
- 1991年から2002年、日本公認会計士協会の情報システム委員会に参加し、主に経営者のためのシステム監査の研究に携わる。
- 2001年ITコーディネータ取得し、インストラクタとして、ケース研修を担当。
- 公認会計士、ITコーディネータ

湯浦 克彦

Katsuhiko YUURA



静岡大学
情報学部 教授
博士(工学)

// 主な活動内容 //

- これまで、言語処理系や要求仕様視覚化の研究を皮切りとして、コンポーネント指向開発方式、ビジネス標準化、エンタープライズ・アーキテクチャ、内部統制、会計システム統合などの開発とコンサルティングを行ってきました。
- 現在は、企業と公共機関およびにまたがる情報システムの研究とアーキテクト育成のための教育に従事しています。
- 過去に、XBRL Japan 副会長、日本規格協会XML 動向調査委員会委員、ITスキル標準ITアーキテクト・コミュニティ委員等を務めました。

主な著書:

- 「実践エンタープライズ・アーキテクチャ」(SRC 出版、2005)
- 「ITガバナンスの構造」(エスアイビー・アクセス、2006)
- 「ITコンサルタントのための会計知識」(共著、SRC 出版、2006)

<WGメンバー>

(所属は2008年6月現在)

石川 昌宗

Masamune ISHIKAWA



アクセンチュア株式会社
IT 戦略グループ
マネージャー

// 主な活動内容 //

- これまでITプロジェクトとして、システム要件定義、開発、保守運用まで様々なフェーズに参画してきました。
- 現在はこれらの経験を踏まえ、金融、製造、公共、流通といった様々な業種のお客様に対し、全社的なIT戦略立案を中心としたコンサルティングサービスを提供しております。
- IT関連のプロジェクトをマネジメントする上でも、企業内のITサービスが多様化、複雑化していく中で、問題を解決する重要な要素の1つがIT人材の育成だと日々感じています。

大石 裕路

Yuji OHISHI



アビームコンサルティング株式会社
プロセス&テクノロジー事業部
PI セクター
マネージャー

// 主な活動内容 //

- 7年間の製造業における人事担当者経験の後、アビームコンサルティング(旧デロイトトーマツコンサルティング)に入社、現在に至る。
- 金融、公共、流通、製造といった様々な業種において、人材価値向上のための戦略支援から人事制度の構築・導入まで幅広く支援してきました。
- 専門は、企業変革に伴う人材マネジメント方針策定、人事制度再構築の支援、教育戦略策定、人材育成・開発を中心とした、企業が人材価値を高めるための方策を支援することです。
- 企業にとって重要なことは、いかに優れた戦略があっても、それを実現するための優秀な人材がいなければ、期待した業績を得ることはできないということです。
- 今回の取組みにより、企業において人材育成を担当する方やコンサルタントを目指す方に、コンサルタントという職種に求められる要件を考える材料を提供出来ればと考えています。

大場 庸平

Yohei OHBA



アクセンチュア株式会社
IT 戦略グループ
コンサルタント

// 主な活動内容 //

- 大手 SI ベンダーで、システム要件定義、開発を経験後、アクセンチュア株式会社に入社いたしました。
- 入社後の数年間は、システム経験も踏まえつつ、主に CIO のお客さまを中心としたコンサルティングサービスを提供させて頂いております。
(投資・ROI 判断や IT グランドデザイン策定等)
- IT コンサルタント委員会の営みが、今後コンサルタントを目指す方々にとって、手助けになればと思っています。

大岩 康志

Yasushi OHIWA



SAPジャパン株式会社
フィールドサービス
コンサルティング営業本部
オーバーレイセールス
カスタマーエンゲージメントマネージャー

// 主な活動内容 //

- 1997年 地方銀行に入社。システム開発部門にて自社開発の銀行業務基幹システムの開発・運用業務に携わる。また人事給与システムのパッケージソフト導入、基幹業務システムのアウトソーシング作業を経験した。
- 2001年1月にSAPジャパンに入社。パッケージ導入のコンサルタント(会計分野)として製紙業、製粉業、化学工業等の基幹システム導入プロジェクトに参画。比較的長期的にプロジェクトに参画し、ITスキル標準の投資局面の「戦略的情報化企画」～「ソリューション運用」のフェーズに携わる。

菊池 健

Takeshi KIKUCHI



アビームコンサルティング株式会社
プロセス&テクノロジー事業部
IT マネジメントセクター
シニアマネージャー

// 主な活動内容 //

■経歴

- 等松・トウシュロス・コンサルティング(現:アビームコンサルティング)入社
- リース業を中心に、ビジネスプロセスの変革と新しいビジネスに対する IT ソリューションを専門にしており、総合リース業においては、債権流動化、ベンダーリースなどに創成期より従事
- 近年は人材リソースの育成・有効活用の観点から事業部運営にも従事

■主なプロジェクト実績

- 大手リース会社基幹システム構築
- 複数の大手リース会社債権流動化システム構築
- 大手リース会社リース会計基準対応システム構築
- 大手リース会社ベンダーリースシステム構築
- 複数の金融機関システム構築プロジェクトにおける PMO、品質管理など

北沢 絵里奈

Erina KITAZAWA



アクセンチュア株式会社
IT 戦略グループ
シニア・マネージャー

// 主な活動内容 //

- アクセンチュアに入社後、プランニングフェーズから運用フェーズまでの SI に関わる様々なフェーズに参画してきました。
- これらの経験を踏まえ、現在は数年間に渡って、ITガバナンス、IT戦略を中心としたコンサルティングサービスを提供させて頂いています。
- IT技術が多様化し、アウトソーシングの流れが加速する中で、IT人材の育成は、委託側と受託側の双方が抱える根本的な課題であると日々、肌で感じています。今回の取組みに参加させて頂くことで、日々頭を抱えていらっしゃるであろうIT業界の方々及び人材育成担当者に対しても、役に立つ材料を提供できればと考えています。

木村 嘉宏

Yoshihiro KIMURA



株式会社日立コンサルティング
コンサルタント

// 主な活動内容 //

- 2004年日立製作所入社。
- これまで製造業、金融業を中心に情報システム部門を対象としたIT基本方針策定、ITガバナンス推進活動支援プロジェクト等のコンサルテーションに従事。

吉中 健太

Kenta YOSHINAKA



アビームコンサルティング株式会社
金融統括事業部
マネージャー

// 主な活動内容 //

- デロイトトーマツコンサルティング(現:アビームコンサルティング)入社、現在に至る。
- リース・クレジットを中心としたノン・バンク業界にて、ビジネスプロセス～システムの導入まで一貫したコンサルテーションに従事。
- 最近は主に、大規模プロジェクトに於ける PMO として、プロジェクトマネジメントに従事。

■ 主なプロジェクト実績

- ノンバンク業界(リース・レンタル・クレジット)への基幹システム導入
- IT 統制構築支援
- リース会計基準改定対応支援
- IT 企画・プロセス改善支援
- 基幹システム統合

ITスキル標準
プロフェッショナルコミュニティ
コンサルタント委員会
ITスキル標準改善提案報告書

2008年7月31日 第2版

著作・監修
ITスキル標準 プロフェッショナルコミュニティ
コンサルタント委員会

発行者
独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）
ITスキル標準センター
〒113-6591 東京都文京区本駒込 2-28-8
文京グリーンコートセンターオフィス 15階
TEL：03-5978-7544/FAX：03-5978-7516

<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss>

©2008 IPA All Rights Reserved

——本書の無断複製・転載を禁じます——