



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
2006年7月7日 Ver1

コンサルタント 育成ハンドブック

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「TM」、「®」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。

さらに、コンサルタント委員会の下に2種類のワーキンググループ（WG）として、ITスキル標準の改善提案を検討する「改善WG」とコンサルタントのプロフェッショナル育成について検討する「育成WG」を立ち上げました。

本書は、下記に示される育成WGメンバーにて検討を行った、コンサルタントのプロフェッショナル育成に関するガイドラインをハンドブックとしてまとめたものです。

- ・WG名称 : コンサルタント委員会育成ワーキンググループ（WG）
- ・WGグループメンバー : 五十音順、はWGリーダー

平成18年3月現在

	会社名	氏名（敬称略）	所属
主担当者	アビームコンサルティング(株)	オオイシ ユウジ 大石 裕路	組織・人事サービス事業部 マネージャー
	アクセンチュア(株)	キタムラ マサヒロ 喜多村 理広	官公庁本部 コンサルタント
	SAPジャパン(株)	サトウ ヤスノリ 佐藤 保則	公共事業本部 公共ソリューション部 ソリューションマネージャー
レビューアー	日本オラクル(株)	オオガ タケシ 大我 猛	コンサルティングサービス本部 インダストリーコンサルティング部 プリンシパルコンサルタント
	アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティングサービス(株)	コテツ マサコ 古鉄 昌子	ヒューマンキャピタルマネジメント コンサルタント
	アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティングサービス(株)	クラモチ ヨシオ 倉持 快夫	ヒューマンキャピタルマネジメント マネージングコンサルタント
	アクセンチュア(株)	スギヤマ ケン 杉山 健	官公庁本部 エグゼクティブ・パートナー
	日本オラクル(株)	タケウチ トシアキ 竹内 敏明	コンサルティングサービス本部ビジネス推進部 エグゼクティブソリューションアーキテクト
	監査法人トーマツ	ナカタニ シンジ 中谷 真二	エンタープライズリスクサービス部 代表社員
	アビームコンサルティング(株)	ハラ イチロウ 原 市郎	戦略ビジネス事業部 プリンシパル

<目次>

1. コンサルタントとは	5
1.1 コンサルタントとはどのような職種か.....	5
1.2 コンサルタントはなぜ重要か.....	6
1.3 コンサルタントの活動.....	7
2. コンサルタントに求められる能力	8
2.1 能力の要素とその定義.....	8
2.2 コンサルタントに求められる知識と要素技術.....	9
2.3 コンサルタントに求められる行動様式.....	11
3. コンサルタントのキャリアパス	12
3.1 コンサルタントの専門分野.....	12
4. コンサルタントを目指す人へ（個人の視点）	14
4.1 基本的な考え方.....	14
4.2 キャリア構築.....	15
4.3 キャリア実現に向けた取組み.....	16
5. コンサルタントを育成する立場の人へ（組織の視点）	17
5.1 基本的な考え方.....	17
5.2 育成基本方針検討.....	18
5.3 育成体制整備・実施.....	19
5.4 育成サポート手法.....	20
6. コンサルタントおよび育成担当者へのアンケート	22
6.1 コンサルタントへのアンケート結果.....	22
6.2 育成担当者へのアンケート結果.....	32
7. コンサルタント委員会の設置	34
<付録> 委員会よりの推薦図書	40

1. コンサルタントとは

1.1 コンサルタントとはどのような職種か

一般的にコンサルタントとは、企業が経営を行っていく上で直面する課題を解決するために助言、提案及びカウネルを実施するプロフェッショナルになりますが、ITスキル標準においては、課題解決に向けて、特にITを活用するコンサルタントを対象としています。

コンサルタントは、顧客への提言作成段階から深く関与します。セールスから得る顧客の情報、顧客より聞いた情報、経営環境等の情報を元に、顧客の経営目標やビジョンの策定について助言・支援を行います。「顧客への提言について、提言の作成段階から深く関与します。」のこの意味が取りにくいようです。従って、「顧客への提言について」というのは、不要かと思いますが、その他に説明の追記も必要なようです。

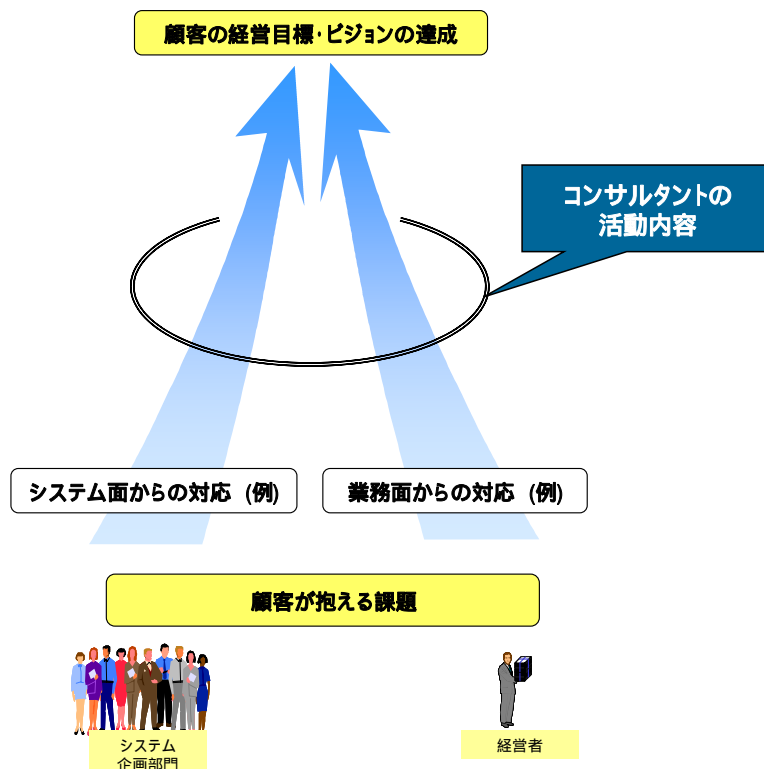
コンサルタントは、助言・支援に対する顧客満足度、実現可能性等に責任を持ちます。

コンサルタントの目的は以下の2つになります。

顧客の経営目標や、ビジョンの策定、及びその達成に向けた課題の明確化

課題に対して有効なソリューションを提案し、そのソリューションをシステム化計画に落とし込む

図1. コンサルタントの活動について



コンサルタントは上記目標の達成に向けて、顧客と共に目標達成に向けて行動し、その行動について顧客に「助言・支援」をする職種であると言えます。

1.2 コンサルタントはなぜ重要か

昨今のビジネス環境は、スピード、柔軟性、リソースについてますます高いレベルでの経営判断を必要としています。その環境の中で、常に的確な経営ビジョン/ビジネス戦略を策定するためには、高度のスキルと経験が必要になります。

また、ITを用いたソリューションも多種多様化しているため、ビジネス戦略上の課題に対して最も適切なソリューションを策定することは、大変難しくなっています。他社で成功したソリューションが、自社でも同様に有功であるとは限りません。自社の経営ビジョンとその実現のための課題を適切に把握して、的確なソリューションを策定することが必要になります。

そのため、顧客の経営ビジョン策定と課題の明確化、そしてソリューションの設計まで一貫して行うコンサルタントが重要になります。

1.3 コンサルタントの活動

IT投資局面におけるコンサルタントの活動領域は、「経営戦略策定」、「戦略的情報化企画」になります。

図2.IT投資の曲面と活動領域の関係

IT投資の局面 と活動領域 職種	経営戦略策定		戦略的情報化企画		開発		運用・保守	
	経営目標/ ビジョン策定	ビジネス 戦略策定	課題 整理/分析 (ビジネス/IT)	ソリューション 設計 (構造/パターン)	コンポーネント 設計 (システム/業務)	ソリューション 構築 (開発/実装)	ソリューション 運用 (システム/業務)	ソリューション 保守 (システム/業務)
セールス	目標/ビジョン の確認	ビジネス 戦略の確認	ビジネス課題 ソリューション提案					
コンサルタント	目標/ビジョン の提言	ビジネス戦略 策定の助言	ソリューション 策定のための 助言	ソリューション の設計				
IT アーキテクト			ソリューション の枠組み策定	ソリューション アーキテク チャの設計	コンポーネントの 設計	ソリューション の構築		
プロジェクト マネジメント			プロジェクト基 本計画の策定	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制	プロジェクトの 管理/統制
IT スペシャリスト				システム構築 計画の策定	システム・コン ポーネントの設計	システム・コン ポーネントの導入 構築	システム・コン ポーネントの運用 支援	システム・コン ポーネントの保守
アプリケーション スペシャリスト				アプリケーション 開発計画の策定	アプリケーション コンポーネント の設計	アプリケーション コンポーネント の開発	アプリケーション コンポーネント の運用支援	アプリケーション コンポーネント の保守
カスタマ サービス					導入計画 の策定	ハードウェア ソフトウェア の導入	ハードウェア ソフトウェア の保守	ハードウェア ソフトウェア の保守
オペレーション						運用計画/ 運用管理 の策定	システムの 運用と管理	システムの 運用と管理

コンサルタントは、経営戦略策定の局面において、内外の事業環境を把握した上で、経営目標/ビジョンを実現するための提言を行い、その実現にあたっての課題・リスクを識別した上で、ビジネス戦略の策定を支援します。

戦略的情報化企画においては、策定したビジネス戦略を支えまた推進するため、ITを用いたソリューション策定の助言を行います。ソリューションをシステム化計画に落とし込むまでコンサルタントが行い、そのシステムアーキテクチャの策定においては、ITアーキテクトが行っていきます。コンサルタントの中でも、ITやパッケージなどの専門分野においては、ソリューションの設計まで行うこともあります。

改善WGでの議論と同様、ITアーキテクトとの境界について、どこまで踏み込むか。

コンサルタントは、セールスやITアーキテクトと密に連携を取りながら、顧客の経営目標・ビジョンの達成に向けて、最も適切なソリューションの策定において中心的な役割を担います。

2. コンサルタントに求められる能力

2.1 能力の要素とその定義

ITスキル標準においてスキルとは、業務を行う能力（実務能力）と定めています。本書におけるスキルとは、知識、要素技術、行動様式の3つの要素から成り立つと考えます。どの要素が欠けても、プロフェッショナルとは言えません。本書で使用する「知識」、「要素技術」、「行動様式」について、下記のように定義します。

1. 知識

仕事をする上で必要、もしくは有益となる事柄について、知っている内容のこと。書籍や研修、または実際の経験より習得することができる。

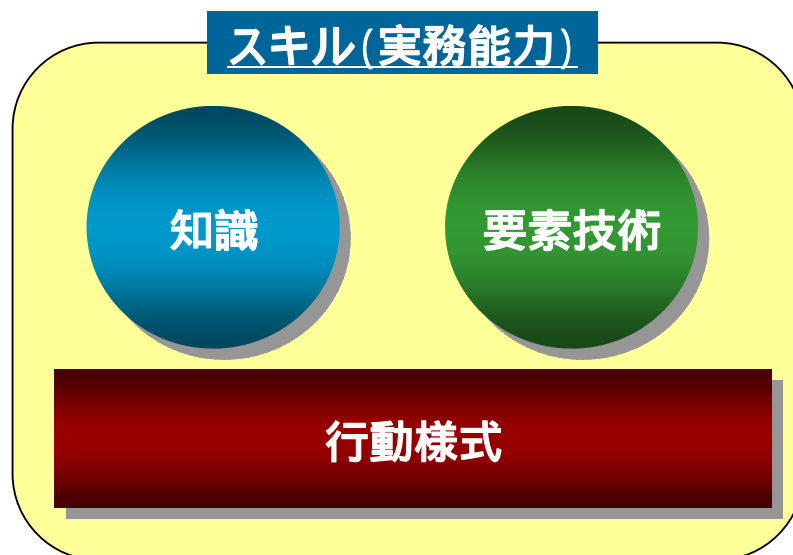
2. 要素技術

技量、技能のこと。実際に業務を行うことができる力。要素技術の前提として、知識を保持していることが求められることもある。要素技術は研修、または実際の経験より習得・向上することができる。

3. 行動様式

実際の業務を行う上で、保持している知識、要素技術を最大限に活用するような行動のこと。コンサルタントの職種内容上、業務遂行上重要な要素である。

図3.コンサルタントの要素技術の3大要素



2.2 コンサルタントに求められる知識と要素技術

コンサルタントは、顧客の現状を把握して課題を識別し、経営戦略策定とITソリューションの策定まで一貫して行います。したがって、ビジネス動向の把握・業務分析・戦略策定に必要な能力、ITとそれを活用したソリューションに関する知識(システムプラットフォーム等)など、求められるものは多種多様になります。ここでは、以下の5つに知識と要素技術を分類します。

1) プロジェクトマネジメント

＜プロジェクトを運営するにあたり必要とされる要素技術＞

チームで行うコンサルティングを実施していく上で、目標の方向を定め、チーム力を最大限引き出す要素技術。また、チームが抱えるリスクや課題を管理し、解決する要素技術も含まれます。コンサルタントの職種上、チームリーダー以外の各チームメンバーにもこの要素技術が求められます。

(例)

タイムマネジメント、コストマネジメント、品質マネジメント

2) パーソナル(リーダーシップ等)

＜業務を遂行する際に必要とされる人間性、精神面における要素技術＞

顧客、または上司や部下、チームメンバーとのコミュニケーションを円滑に進める要素技術。リーダーとしての素質や統率力も必要です。コンサルティングを実施していく上で必須となる、顧客との交渉能力も重要な要素技術になります。

(例)

チームリード、効果的かつ効率的な文書力及び会話力の活用、顧客意思決定者との合意形成

3) ビジネス/インダストリ

＜その職種・専門分野において知っておくべき知識、特に業界に特化した事象や業界特有の動向・法律・規則など＞

顧客に対してコンサルティングを実施する前提として必要となる、顧客を取り巻く業界の知識や動向を把握する要素技術。

(例)

ビジネス環境分析、経営戦略、事業戦略の把握、ニーズ&ウォンツ分析

4) テクノロジ

＜業務を行うにあたり必要とされる技術的なスキル。最新技術動向・開発技術・プログラミング技術など＞

顧客にITを用いたソリューションを提案する上で必要となる、ITに関する動向や知識、製品情報などの知識。

（例）

最新技術動向、最新アプリケーション動向、最新業務パッケージ動向、競合製品情報

5) メソドロジ

＜業務を遂行する際に必要とされるその手法や方法論、解決方法など＞

顧客のビジネスプロセスの分析・評価、ITシステム導入効果の分析等が必要となる知識や要素技術。また、ビジネス上の課題を明確にし、最も適切なソリューションに導く要素技術。

（例）

分析ツールとモデルの理解と活用、経営評価、ビジネスモデルの検討と構築

また、コンサルタントの職種共通で求められる知識や要素技術以外にも、専門分野（BT、IT、パッケージ適用）別に、求められる知識や要素技術があります。各専門分野で求められる知識や要素技術は、以下のとおりになります。

1. BT（Business Transformation）

業務改革などの知識やビジネスモデル構築力など。

2. IT

ITに関する知識やIT戦略の策定力など。

3. パッケージ適用

パッケージ導入メソドロジの知識やパッケージの適合性の評価判断力など。

2.3 コンサルタントに求められる行動様式

知識や要素技術を身につけただけで、実際の業務を行えるとは限りません。業務の遂行上、知識や要素技術と同様に行動様式も重要であると言えます。

コンサルタントに求められる行動様式は次のようなものです。

✓ 顧客志向

コンサルタントは顧客と共に行動し、活動する職種と言えます。したがって、顧客のニーズ、関心にフォーカスを当て、取り組むことが重要になります。

✓ 創造性

コンサルタントの業務は、高い創造性が求められます。顧客の経営上の課題を解決するためのソリューション策定が、まさに創造行為になります。既存のフレームワーク、方法論を用いながらも、顧客の状況に合わせた新しい発想が重要になります。

✓ 適応力

コンサルタントは、変化が激しい環境で活動を行います。多種多様な観点や価値観を受け入れ、どのような環境でも安定したパフォーマンスを発揮することが求められます。また、環境の変化をチャンスと捉える力も求められます。

✓ 成果の追求

最終的なゴールにたどり着くために、目的意識を強く持ち、目標達成への障害を克服するためには、持続的に業務を行って最終的な成果を獲得することにこだわる必要があります。結果として顧客からの信頼を得ることにつながり、大きな成果につながります。

✓ 信頼関係

すべての業務を行う上で、顧客や共に働くメンバーから信頼されることは、間違いなく必要です。信頼関係が築かれてないビジネスは、失敗すると言っても過言ではありません。すべてのビジネスの土台になる要素となります。

✓ イニシアチブ

顧客からの依頼や指示を待っているだけでは、大きな成果はあげられません。依頼や指示を待たずに、問題解決や目標達成のために、率先して行動することが求められます。むしろ、積極的に顧客をリードする姿勢が求められます。

✓ 継続的な成長

顧客に常に最適なソリューションを提供するためには、コンサルタント自身も常に、成長し続けること必要です。そのためには、自らの実力向上のために必要なものを明確化し、自己のキャリアアップ方針を定め、実行に移すことが求められます。

3. コンサルタントのキャリアパス

3.1 コンサルタントの専門分野

一口にコンサルタントといっても、ITスキル標準では3つの専門分野が定義されてます。それぞれの専門分野に応じて、コンサルタントに必要な知識や要素技術は異なりますので、キャリアパスも異なってきます。ここでは、コンサルタントの専門分野について述べ、次の章では想定されるキャリアパスについて例示します。

ITスキル標準においては、以下の3つの専門領域に応じてコンサルタントの専門分野を定義しています。

1. BT

経営または業務上の課題に対してビジネスプロセスの見直しを通じ、業務改革計画の策定および助言を実施する

2. IT

経営または業務上の課題に対し、情報システムの見直しも含め、ITを活用したIT戦略の策定および助言を実施する

3. パッケージ適用

経営または業務上の課題に対して、個々のパッケージに対する適合性の評価も含め、パッケージを適用した解決策の策定および助言を実施する

3.2 キャリアパスモデル

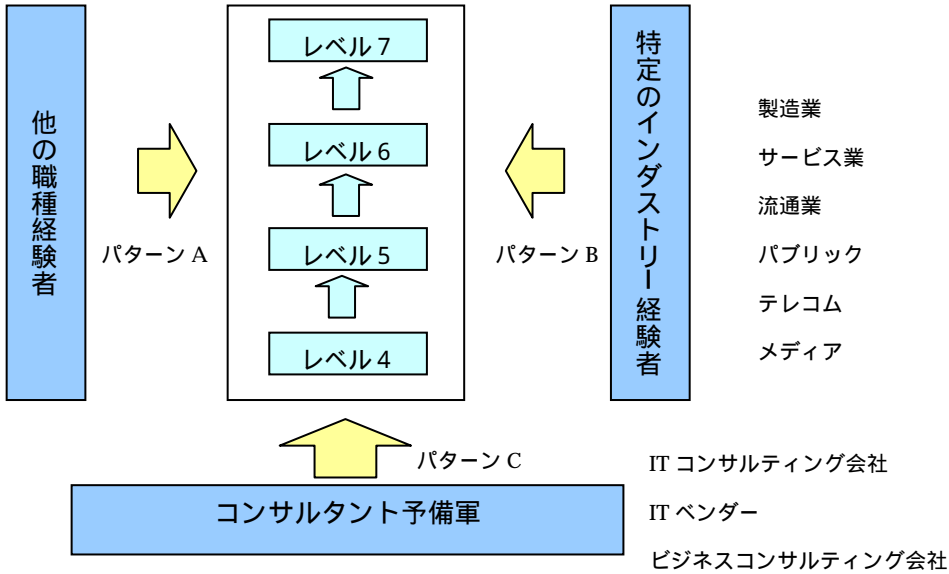
コンサルタントになるためには、大きく3通りのパターンが考えられます。

パターンA：セールスや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の職種に移行するパターン

パターンB：特定業界のビジネス実績やスキルを生かしてコンサルタントの職種に移行するパターン

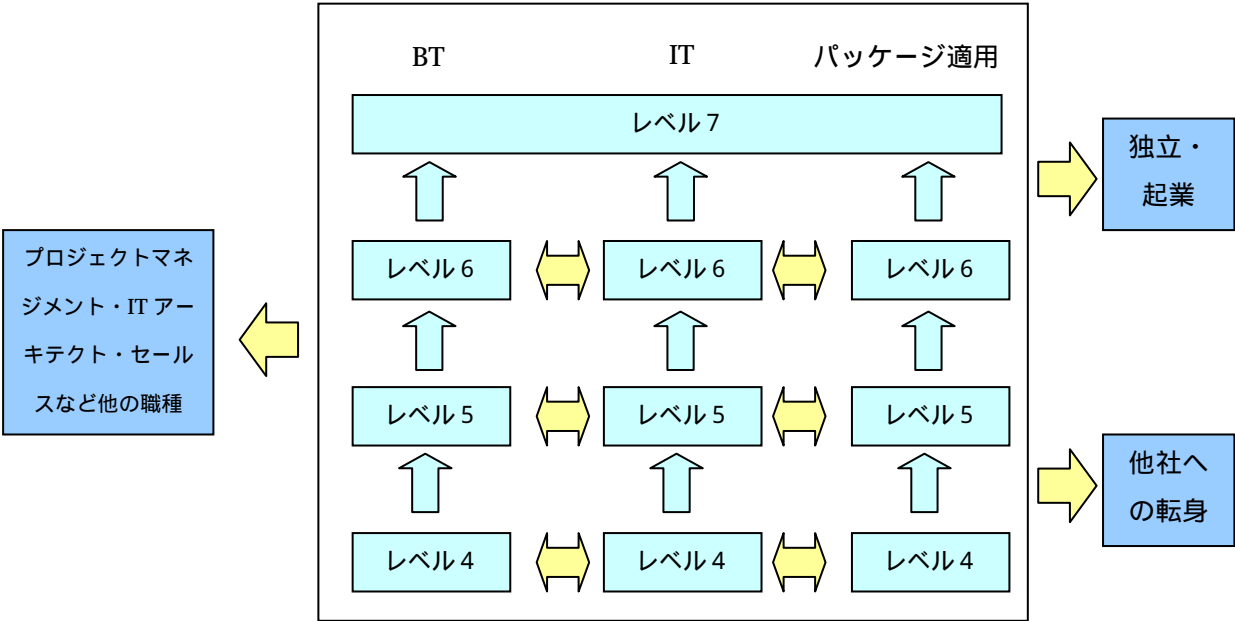
パターンC：新卒からコンサルティング会社などに入社して、研修やOJTなどで経験を積み、コンサルタントを目指すパターン

図4.コンサルタントへのキャリアパス



また、コンサルタントになってからは、前述した専門分野のいずれかに特化してキャリアを積み場合と、複数の専門分野を経験する場合がありますが、場合によっては習得したスキルを生かして、コンサルタントから他の職種に移行したり、独立・起業、他社への転身などにキャリアチェンジすることもあります

図5.コンサルタントからのキャリアパス



4. コンサルタントを目指す人へ（個人の視点）

4.1 基本的な考え方

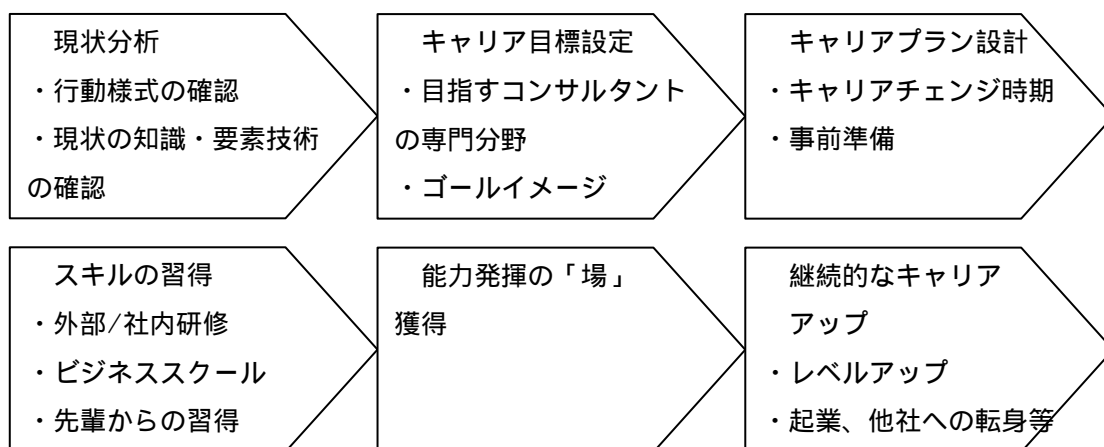
コンサルタントに「なりたい」「やりたい」ということ（志向）とコンサルタントとしての仕事が「できる」「やれる」（適性）ということは異なります。

今の自分のスキルと求められているスキルのギャップを見つめ直すことにより、必要なスキルを明確にして、スキル開発やキャリア開発の機会を発見することが必要となります。

コンサルタントになるためのステップは以下の6つです。

- ～ ：コンサルタントになる前のステップ
- ～ ：コンサルタントになってからのステップ

図6．コンサルタントになるためのステップ



各ステップについては、4.2と4.3で解説します。

4.2 キャリア構築

コンサルタントになるためには、まずは自分自身の現状分析からはじめて、自分のキャリア設計を検討する必要があります。

ステップ 現状分析

自分の今のレベルと求められるレベルのギャップを分析してみましょう。

まずは、あなたは仕事の中でどのような成功体験をしたことがあるか思い出してみてください。その成功体験の中で、どのような達成感や幸せを感じたのでしょうか。お客様からの感謝の言葉でしょうか。それとも創造的な仕事が達成できた瞬間でしょうか。

そのような成功体験の中には、あなたの行動様式が隠れていると思われます。それはコンサルタントに求められる行動様式（2.3「コンサルタントに求められる行動様式」参照）にどのくらいフィットするでしょうか。

次に、あなたはどのような知識や要素技術を持っているか棚卸しをしてみましょう。例えば、コンサルタントに必要なコミュニケーション能力や業界知識、技量や技術のレベルはどの程度なのか確認しましょう。（2.2「コンサルタントに求められる知識と要素技術」参照）

ステップ キャリア目標設定

現状分析の次のステップとして、あなたの目指すコンサルタントはどのようなものなのか考えてみましょう。どのようなコンサルタント像をゴールとしてイメージするかによって、あなたに必要なキャリアプランは異なってきます。

ITスキル標準が定義しているBT、IT、パッケージ適用の3つの専門分野は、あなたがキャリア目標を考える上で一つの基準になります。

ステップ キャリアプラン設計

設定したキャリア目標に向かっていくためには、具体的なキャリアプランを考える必要があります。コンサルタントになるために、何を準備するかななどを設計します。

まず、いつコンサルタントにキャリアチェンジするかを計画してみましょう。次に、コンサルタントにキャリアチェンジする前に、現職のうちにスキルとして身につけておいた方がよいものや、経験として実績を積んでおく仕事があるとすれば、キャリアチェンジする前に、自分の付加価値をあげておく必要があります。例えば、今のうちに必要なITの知識や業界に特化した法律などを自己学習しておくことが必要となりますし、経営者の視点を身につけておくために、新規事業のプロジェクトの経験をすることもプラスになります。

また、身近にいる先輩コンサルタントに話を聞いてみることで自分のコンサルタント像とのギャップを認識したり、信頼できる紹介会社やリサーチ会社からコンサルタント業界の知識や動向に関する情報を引き出すことも有効な手段です。

4.3 キャリア実現に向けた取組み

コンサルタントにキャリアチェンジしたとしても、あなたはまだ自分のキャリアを実現する舞台を獲得したに過ぎないかもしれません。コンサルタントでの経験を通じて実力や実績を高めて、次なるキャリアを目指した取組みが必要です。

ステップ スキルの習得

コンサルタントにとっては、現時点まで習得したスキルや知識のみではなく、いろいろな顧客ニーズに合わせて短期間に新しいものを身につけ続けることも重要なのです。また、どのような知識を身につけるべきか、自ら取捨選択することも必要です。

したがって、会社が提供する研修プログラムを受講するだけでなく、不足しているスキルについて社内に留まらず、外部研修やセミナーを積極的に受講したり、外部の多様な業種のコミュニティからの情報収集などに努める必要があります。

また、先輩コンサルタントからそのスキル習得方法を学ぶことも重要です。ある先輩コンサルタントは、どこに誰が自分に必要な情報を持っているかを知っていることで自分の専門領域外の「引出し」を増やして、必要なスキルを効率的に吸収している場合があります。

ステップ 能力発揮の「場」の獲得

コンサルタントという職種においては、自律的に自分のキャリアが実現できる「場」を獲得することが重要です。その「場」を通して始めて習得した自分のスキルを発揮することが出来ます。そうした能力発揮の機会により、自身の実力を向上させることができます。

どんなに専門的な知識を保有していても、その知識を発揮する場面に自ら飛び込んでいけないようでは、自分が思うようなキャリアを積むことはできません。そのような「場」を獲得できるように、どのような仕事が身近にあるのかを常にアンテナを張っておく必要があります。貪欲に自分の市場価値を上げていく「場」を獲得していくことが重要です。

ステップ 継続的なキャリアアップ

コンサルタントは常にスキルを磨き続けることが重要で、ITスキル標準のスキル熟達度や達成度指標を参考にして、スキルレベルをさらに高めていくことが必要になってきます。また、そのレベルが高くなっていくにしたがって、自分の獲得したナレッジを社内でシェアしたり、後身を育てたりと、育成の視点を持つことも重要です。

さらに、コンサルタントによっては、コンサルタントになることが最終のキャリアゴールであるとは限りません。つまり、コンサルタントとして身につけた実力で、他社へ転職したり、自ら独立・起業したりすることで、更に自分の実力を確かなものにしていくこともできます。

つまり、コンサルタントとしての仕事をスキル向上、実力獲得のための修行の場として捉えることで、その後のキャリアパスを考えてみる事ができます。コンサルティング会社の経験者が事業会社の経営者になったり、起業したりしている事例もあります。

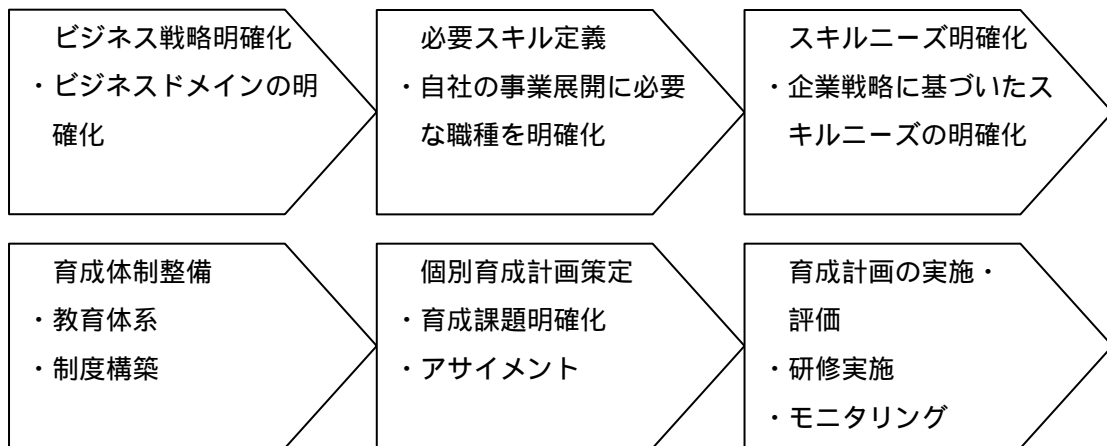
5. コンサルタントを育成する立場の人へ（組織の視点）

5 . 1 基本的な考え方

会社にとって人材は貴重な「資産」です。特にコンサルタントに関して、その「資産」である人材の品質は、そのまま顧客への提供価値の品質に直結します。したがって、コンサルタントを育成するための仕組みを構築することはもとより、常に実践を通じて、個々人のスキルを「組織の力」に高めていく必要があります。

コンサルタントを育成するためのステップは以下の 6 つです。

図 7. コンサルタントを育成するステップ



各ステップについては、5 . 2 と 5 . 3 で解説します。

5.2 育成基本方針検討

昨今、企業が勝ち残るためのルールが変わってきています。従来はコスト削減やリストラなどの縮小均衡策による相対的な優位性が条件でしたが、これからは新規市場開拓や新ビジネスモデル開発などの成長・価値創出策による絶対的な優位性が必要になっています。その為には、競争優位の源泉を作りリードする人材をいかに確保・育成するかという観点が重要です。

ステップ ビジネス戦略明確化

まず、各社における事業環境の変化を踏まえて、どのようなビジネスを実現していくのかということから、どのような人材が必要かを導き出す必要があります。ビジネスドメイン（事業領域）をどう定義するかによって、必要な人材は異なります。

ステップ 必要スキル定義

自社の事業展開に必要な職種を明確化したら、その職種において必要なスキルを明確にする必要があります。それにより、選択したキャリアパスの中で成長するために必要な具体的要素が明確に示されます。

ステップ スキルニーズの明確化

次に、企業戦略に基づきスキルニーズを明確にし、それを体系的に習得していく道筋としてのキャリアパスを示します。

このキャリアパスは、会社が自社の戦略を実現するための組織イメージを明確にしたものであり、それによって個人に対して、職種（キャリア）とその職種におけるスキルレベルの区分が提示され、個人が自律的なキャリア計画を行うことが可能になります。

5.3 育成体制整備・実施

コンサルタントの育成には長い期間が必要です。まずは、中長期の事業計画に基づく人材育成体制を整備し、コンサルタントに必要となるスキルを習得させるために教育体系（ロードマップと育成プロセス）の策定と制度構築を行います。

その後、個別育成計画の策定、実施、評価を行い、PDCA サイクルを用いた人材育成を行っていきます。

ステップ 育成体制整備

育成体制の検討に当たっては、実務の中での育成を中心としつつ、off-JT と OJT を組み合わせることが重要です。off-JT については、IT スキル標準の研修ロードマップを活用して、企業内における教育体系を整備することができます。OJT については、適切な実務経験を積むことはもちろん、先輩コンサルタントによるメンタリング/コーチングを受けることにより「気づき」を得させたり、コンサルタントとしての「場」へのアサインによりキャリアを積ませることも重要となります。

ステップ 個別育成計画策定

育成担当者は育成対象者との面談などを通じて、個々のキャリアの方向性と育成課題を明確にします。特に気をつけなければならないことは、off-JT や OJT、アサイメントがそれぞれ場当たりの、それぞれの連動が図れていないと、実務に必要なスキルを習得できなかったり、習得した能力を発揮する機会が得られないことがあります。

したがって、十分な育成計画の成果が得られるよう、計画策定は中長期的、及び短期的なスキル開発の両面から検討することが重要です。中長期的には、現在のレベルと目標とするキャリア（職種・専門分野）を明確にします。また短期的には、例えばあるべきスキルレベルの充足度合いを認識することにより、育成課題とその対応を検討します。

また、必要なスキルの習得を具体的にどのような手段（社内研修・外部セミナー、OJT など）で習得するのか、今後どのようなプロジェクトへのアサイメントを希望するのかなどのすりあわせを行います。

ステップ 育成計画の実施・評価

個別育成計画の策定後は、計画をスケジュールどおり実行していきます。ここで重要なことは、人材育成計画の成果を把握し、課題の明確化や改善を図るという PDCA のサイクルを展開することです。たとえば、育成担当者はコンサルタントが off-JT や OJT で習得したスキルを実務の中でしっかりと活用できているのかモニタリングすることです。

評価の手法としては、上司による評価や面談を通じて、その成果を本人へフィードバックし、本人の「強み」「弱み」を共有することが重要で、そのことがキャリア開発やスキル向上の意識向上に役に立つと考えます。

5.4 育成サポート手法

コンサルタントを育成するためには、体系的な研修が必要です。一方、研修以外にも、スキルアップ・キャリアアップの動機付けや気づきを与える手法もあります。コンサルタントの育成にあたり、参考となる手法を以下に示します。

- ・ OJT

実務経験を通じてでないと学べない暗黙知を、経験者から未経験者に伝えることができるというメリットがあります。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、先輩コンサルタントから直接学ぶことが出来る領域には有効です。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りますので、育成課題を明確にした上で計画的に行うことが重要です。

- ・ off-JT/集合教育

専門的な知識や要素技術について、体系的に学ぶことが出来るメリットがあります。ITや財務に関する知識など、ある程度集中して、知識レベルを均一化させたい分野には有効です。しかし、そのままでは知識を直接実務へ生かせないという問題点がありますので、OJTや自己啓発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です。

- ・ 自己学習

専門的な知識や要素技術に限らず、日常業務を離れて、いつでも、体系的に学ぶことができるメリットがあります。最近は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くなってきました。off-JTや集合教育の事前・事後学習として活用するという事を考えることが有効です。

- ・ アサイメント

コンサルタントは、実務の中で多くのことを学ぶことができるという醍醐味があります。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のです。大切なことは、off-JT/集合教育や自己啓発で学習したことを、実務の中でしっかりと使っているかどうかを育成担当者が見極め、評価の材料として扱うということです。

また、プロジェクトへのアサイメントにあたり、本人の現状のレベルよりレベルが高いプロジェクトやポジションへアサイメントすることで、成長を促すようにすることが重要です。

- ・ コーチング/メンタリング

実務の中でコーチング/メンタリングを受けると、コーチ/メンターが一方向的に「答え」を与えるのではなく、本人が自律的に「気づき」を得ることが出来ます。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ます。課題としてはコーチ/メンターの役割を担う人が、コーチングやメンタリングのスキルを習得している必要がありますので、コーチングやメンタリングなどの研修受講は欠かせません。

- ・ カウンセリング

人材育成は上司と部下との面談を基本としています。自分自身のキャリア相談はもちろんのこと、今後のスキル習得の方法を学ぶことができます。会社によっては、キャリアカウンセリング制度を構築して、キャリアカウンセラをコンサルタントにアサインして、中長期間にわたって、キャリアをサポートする役割を担うこともあります。

6. コンサルタントおよび育成担当者へのアンケート

コンサルタントを目指す方、育成担当者の方、そしてさらに上級のコンサルタントを目指す方の参考のために、実際に各社で活躍中の方にアンケートを実施いたしました。

6.1 コンサルタントへのアンケート結果

最初に、実際にコンサルタントとしてご活躍中の方が、何を考え、何を経験して来ているかなどについて率直な考えを出していただきました。

図8.ご回答いただいた方の略歴(1)

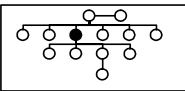
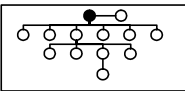
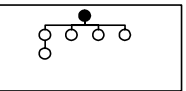
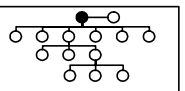
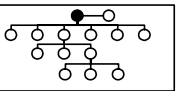
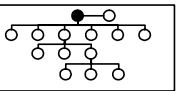
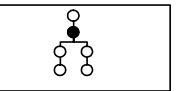
項番	質問内容	A	B	C	D	E	F	G
1	コンサルタントとしての経験年数	6.5	13	5.5	1.5	6.5	13	7
2	会社での役職	管理職(マネジャー)	管理職(マネジャー)	管理職(マネジャー)	管理職(マネジャー)	管理職(マネジャー)	管理職(マネジャー)	管理職(マネジャー)
3	役割、部下の最大人数(直接/間接)	コールセンター要件 定義チームリーダー 5/20	IT情報基盤 プロジェクトリーダー (10/150)	プロジェクト マネジャー (4/1)	プロジェクト マネジャー (7/45)	プロジェクト マネジャー (5/35)	プロジェクト マネジャー (6/30)	プロジェクト リーダー (2/4)
	ポジション(組織図)							
4	専門分野	BT	BT	IT	IT	IT	BT	BT
5	転職経験(回数)	0	0	1	1	0	0	0
	コメント			某通信業大手で、法人営業部門のアフターセールスSE、設備部門の設備企画に携わった	日系Sierにてプロジェクト開発からプロジェクトマネージメントを経験。			

図8.ご回答いただいた方の略歴(2)

項番	質問内容	H	I	J	K	L	M	N
1	コンサルタントとしての経験年数	5.3	5	11	5.1	7	20	5
2	会社での役職	係長級	担当者	係長級	マネージャ	管理職(マネジャー)	管理職	管理職
3	役割、部下の最大人数(直接/間接)	統括補佐+チェンジ マネージメントリーダー (3/5)	チームリーダー (5/5)	プロジェクト マネジャー (7/50)	- (4/2)	財務関連 チームリーダー (10/25)	プロジェクト 現場責任者 (3/-)	現場責任者 (2/2)
	ポジション(組織図)							
4	専門分野	人事戦略コンサルティ	パッケージ	パッケージ	BT	BT	BT	BT
5	転職経験(回数)	1	1	3	2	0	0	1
	コメント	機械メーカー：海外 子会社のマネジメン ト(マーケティング、 営業、製品開発、輸 出入など全般)	金融機関のシステ ム部門に所属 ・社内システム開発 (人事給与システム 構築)・・・パッケージ システム導入 ・銀行勘定系システ ム(預金、融資、為 替、債券管理)・・・ホ スト系 自社開発シ ステムの開発、運 用、新システムへの 移行業務を通じて、 システム開発技法 (概要設計、詳細設 計、コーディング、テ スト、運用)を学ぶ	化学系製造業：営業 および経理 戦略系コンサル ファーム：コンサルタ ント	製造業において 部門人事担当者(採 用・異動・評価・給与 など各業務を担当) 製造業において、 部門管理担当管理 職(人事・総務をはじ め経営者補佐業務 を担当)			ゼネコンで、技術職 以外のほとんど

質問 1 .

コンサルタントになろうと思った動機はなんですか。

[回答]

- 職業として、守備範囲が広く、何でも経験できる・・・と考えていたため。
- SI の世界でできる限り上流工程からチャレンジングな経験をしたいと考えたため。
- 転職前の会社でも、システム構築・マネジメントのスキルを軸に、Client とともにお客様の業務改善等に寄与していた、という自覚はあった。しかし、Sier の中では、その様な ” 業務改善 ” の発想を全く持たずに、単純に技術屋としての発想で仕事をしている社員も、それなりに存在していた為、コンサルティングを軸にしてシステム開発も実施している「コンサルティング会社」に移ってやっていこうと思った。
- 専門的な観点からよりよい提案ができると考えたため。
- コンサルテーションを行うとお客様だけでなく、お客様のお客様にも影響を与えられる（Win-Win-Win の関係が築ける）と考えたため。
- 自分の専門性により顧客の課題を解決していく仕事をしたかった。
- プロジェクトにおいて、チームとして目標に向かって作業し、最終的な成果を出していくことが好きだった。
- 企業の戦略を立案（または理解）し、IT を通じて実現していく達成感を得たかった。

質問 2 .

コンサルティングの仕事をしていた一番つらかったことは、何ですか？
その経験を今どのように生かしていますか？

[回答]

- : クライアント企業のユーザー部門（の特に管理者層）において変革に対する強い意思が見られず、バイヤーであった IT 部門の担当者とともに様々な提案・提言・試みを行ったが、あまり状況変化が見られず時間だけが経過していったこと。IT 部門の担当者からは感謝およびねぎらいの言葉を頂いたものの、クライアントに目に見える付加価値を提供できているとの実感がわきづらく徒労感が募った。
: クライアントおよび自社のキーパーソンに、プロジェクトが停滞する可能性のあるリスク要因を見極め、いち早くエスカレーションすることで適切なサポートを得ていくことに、以前より注意を向けるようになった。
- : 顧客や会社からの過度な、且つ変わりやすい要求をどうマネジメントするかが難しく、自分自身が抱え込んでオーバーワークになることが多い。
: エクスペクテーションマネジメントを「外さずに」できるようになったと感じる。
- : 企画/実行支援した事業が立ち上がらず、結果的に成果を挙げられなかったこと。
: 事業化など活動を最後まで見届けるスタンスで仕事をしている
- : 苦心して考えた提案が実は全般的に外れだと分かった瞬間。
: 問題点、課題の根本的な部分は何か？を考えるようになった事は、失敗から得た教訓となっています。
- : お客様に対して価値を提供できなかった、と感じたとき。
: 常に価値を創出できるように、自己学習と Lessons&Learn を継続的に実施している。
- : 常にクライアントの方が、コンサルタントよりも業務・業界についての知識・経験が豊富で、新しいプロジェクトが始まる度に、短い期間で新しい知識をインプットする必要があること。
: 自分にとって必要な情報を誰が持っていて、どこにあるのかという「引き出し」を増やすことで解決している。クライアントの方が知識を持っていることは当然のこととして、クライアントから、いかに情報を引き出せばいいのかを考えることが出来るようになった。
- : Client と関係が上手く行っていないプロジェクトでの作業。何をやるにしても否定・非難され、本質ではない部分について多分な Care が必要であった。
: まず一番重要なのは Client との信頼関係の構築ということを学んだので、自分が従事するPJ（もしくはカバーできる範囲）では人間関係を何よりも重要視するようになった。

質問 3 .

コンサルティングの仕事をしていた一番うれしかったことは、何ですか？

[回答]

- 個人として納得できる成果物を生み出した結果、クライアントに喜ばれ、それが世間的にも耳目を集めるような事例となったこと。
- 新しいお客様の仕事を始めて、数ヶ月しか経っていない段階で、お客様の課長より、「あなたは、もう、ずっと長い間うちの仕事をしてくれているような感じですね」と言って頂いたこと。
- お客様に指名で仕事を頂けたこと。
- 大まかな構想しかないプロジェクトの発足から参画し、構想を現実のものに近づけ、最終的に実現化する一連のプロセスを経験できた事。
- 自分が手掛けたシステムが稼動し、現在もそれを利用して業務を行っている企業があること。

質問 4 .

自分のキャリア形成過程において、一番役にたったことは何だったと考えますか

[回答]

- 様々な業界・企業のプロジェクトに携わったことで、個人的にどのような仕事に関心があるのか、またどのようなキャリアを歩んでいきたいかについて、よりはっきりした考えを持つことができたようになったこと。
- SI の裾野の広さを理解できたこと。仕事をするごとに、自分のそれまでの視野の狭さが打ち砕かれ、より俯瞰的な視点で SI というものを理解することが可能になってきたと思う。
- 前の会社での経験も含め、『現場における顧客対応の最前線（ポジションも現場での最上位）』に立って、金額の交渉から、案件の中身に関する交渉まで実施したこと。
- 自分が、『顧客に対応する最前線、最上位のポジション』で実施するのと、一人でも上（又は横）に人がいるのかでは、育つスピードが大きく変わってくる。
- よく働いて、よく本を読んだこと。また、一つのお客さんにじっくり取り組んだこと。お客さんのことをよくよく考えたこと。
- 尊敬できるメンバーと一緒に働いたこと。周囲のコンサルタントの姿を見て、学んできたつもり。
- 尊敬できるスキルの高い先輩と一緒に仕事を経験すること
- 何よりも実践での成功・失敗の経験が最も役に立ちました。また、プロジェクトでのプレゼンテーションの場面に關して、上司からのフィードバックの言葉から自分に足りないものを発見することができました。
- クライアントと共に問題解決の手段をディスカッションし、互いのノウハウを共有できたこと。

質問 5 .

コンサルティングを実施する上で、一番必要なスキルはなんだと思いますか？また、それはなぜですか？

そのスキルは、なぜ必要だと思いますか？

[回答]

- : 問題設定能力。
: 何を問題とするか（What）が決まらなければ、どう解決するか（How）をいくら考えても的外れなものになるため。
- : コミュニケーション能力。
: クライアントとのコミュニケーションによりわれわれの存在価値が成り立っているから。

- : 論理的な思考能力。
: コンサルティングの全ての成果の源となる基本的な素養であり、これがないことにはどれだけ技術的によいものを持っていても無駄であるから。
- : 色々なことを『論理的』に考える力。
: "コミュニケーション"においても、"システム構築・設計・実装"においても、"顧客業務を理解すること"においても、論理的に（ロジカルに）考えを整理できるかどうかで、発揮可能な力が、全く変わってくる。逆に、論理的に考えることが出来れば、「知らないこと、未経験のこと」でも、今までの知識の応用で、大枠が理解できることもある。
- : コミュニケーション能力。
: お客様の課題を把握する際、改善点を伝えていく際等に必要な基本的な能力であるため。
- : 多数あるので一番のスキルとは一概に言えない。論理的思考力は不可欠と思うが、最低条件であり「一番」と言うとしっくりこない。敢えて言うなら、この職種が好きなこと、腕を磨くこと（磨こうとすること）、悔しかった経験を持っていること。
: 自分が患者かその家族で、コンサルタントが医者だと考えれば、そのようになるかと思う。
- : 課題解決系スキル（インタビュースキル、リサーチスキル、ロジカルシンキング）。コミュニケーション系スキル（ドキュメンテーションスキル、プレゼンテーションスキル、ネゴシエーションスキル）。マネジメント系スキル（プロジェクト管理スキル、ファシリテーションスキル、タイムマネジメントスキル）。
: クライアントが求めているのがそこだから。
- : コミュニケーションスキル。クライアントの意図をその背景も含めて正しく理解し、自身の意見を正しく伝えるため。
: コンサルティングのベースだと思うので。
- : 物事を考える上での視野の広さ。
: 顧客と直接話をして得られる情報は、問題についての断片的な情報であることが多い。コンサルティングを行う上では個々の情報から問題の全体を把握し、全体最適の観点から個別の問題を解決できる考え方は非常に重要である。「PJ全体の中の自分の役割」や「システム全体の内の担当している個別機能」など、何に対しても考え方の視野の広さは常に必要な事であると思う。
- : 論理的思考。
: 課題認識、解決に必須のスキルであり、かつ陳腐化しない、また、お客様に自分の考えを正しく伝えたり、明快な文書を作成することにも役立つ。
- : 整理する力と説明する力。
: コンサルティングの基本はコミュニケーションであり、コミュニケーションは「何を伝えるか」と「どう伝えるか」の複合力だと思うため。
- : とことん考え抜く能力。
: クライアントの立場に立って、相手が一体何を求めているのかということに関して、表面的・現象的なものではなく、相手が気づいていない本質的なニーズを掴むことが最も必要なことであるから。
- : 表現力。書面でも言葉でも態度でも何でも良いのだが、自分が伝えたいことをしっかり伝え、相手に理解させる表現力が重要だと思う。
: コンサルタントの仕事は医者と同じだが、クライアントが困っていることを理解し、それを一緒に治すという姿勢を伝えることが何よりの信頼に繋がる。どれだけ力があってもそれを伝えられないコンサルタントに患者は付かないと思っている。信じるか信じないかはClient次第だが、自分の思いを正しく伝えられることで初めて先方が価値を認めてくれるのであって、そのための表現力は非常に重要だと思っている。
- : クライアントの価値観(短期的目的)の認識と長期的な視野での目的達成。
: こちらの価値観を押し付ける形のコンサルティングでは相手に受け入れられない。ディスカッションを通じて共感を得る形のプロジェクト進行が望ましい。

質問 6 .

スキル以外（行動様式など）で、あなたが一番重要視しているのはどれですか？またそれはなぜですか？

[回答]

- : 継続的な成長。
: コンサルティング企業という場を、自己の成長の場と捉えているため。
- : ワーク/ライフバランスの尊重。
: バランスのとれた生き方がそのまま良いコンサルテーションを行う土台になると考えるから。
- : 品質の重視。
: 個人的には、経験の乏しい若手と一緒にやるのがこれまでは多く、どうしても品質管理のためのレビューワークが多くなりがちであった。レビューワークによって部下の育成も日々行われなければならないと考えると、他の要素を犠牲にしても徹底しなければならないと感じる。
- : 適応力。
: 色んなシチュエーション毎に、すばやく、その場所に適応することが出来なければ、どんなにスキルがあっても、どんなに力がある人でも浮いてしまう。（適応してないのに、情熱だけあったりすると、周りの人は困る。）
- : 情熱。
: 情熱がプラス を生み出すと思われるため。
- : 情熱。
: 「情熱」があるからこそ、「品質の追求」や「成果の追及」、自身の「継続的な成長」につながる。つまり、情熱がすべての原点だと感じているから。
- : 継続的な成長。
: 仕事をやりがいを持って、楽しく続けていくため。
- : 顧客志向。
: ビジネスの基本は、労力や技術を買ってくれる顧客がいることから始まると思う。客の要求から、言いなりになるのではなく、本当に顧客が良くなる事を考え、議論しながら最適な方向に持っていくことの繰り返しにより顧客とコンサルタントのお互いが向上してく関係を築ける。
- : 顧客志向。
: 顧客志向の意識があれば、他の行動様式は連鎖して意識されるお客様にサービスを提供する仕事である以上、顧客志向は常に重視されるべき。
- : 情熱。
: スキルや知識によって補うことが最も難しい要素が情熱であると思うため。
- : 顧客志向。
: クライアントが持つ課題解決がコンサルタントの最大の仕事だから。
- : 適応力。
: コンサルティングとは常に新しいことの追求であり実戦である。よって殆どのケースが新しい分野・環境に対する適応力が求められる。よって、いかに早く、上手いポジショニングで適応するかというのは新しい分野に調整し続けるコンサルタントには非常に重要だと思う。
- : 創造性。
: プロジェクトにより重要な点やアプローチは異なるので、それを見極めて最適なシナリオを創造するのが重要。

質問 7 .

あなたの会社の提供する仕組みで、自分のキャリア形成に役に立つものは何ですか。

[回答]

- 様々な社内プロジェクトの存在。(プレス発表用調査研究、社内トレーニングの企画等)クライアント先に常駐するコンサルティング業務のみならず、社内向けのプロジェクト業務に従事することで、キャリア・オプションが広がる機会が用意されている。
- 様々なプロジェクトの機会があること。
- 一つには絞れないので、二つ記載します。
顧客対応を常に実施し続けることが、キャリア形成に役立つと思う。
顧客対応を成し遂げる為に、自分の部下の育成を考え、評価を行い、指導をすることでキャリア形成に役立つ。
- 評価制度。役職別のクライテリアが設定されており、評価により年収等が変わるところ。
- OJT。現場で仕事を行うが唯一のスキル構築や様々な経験を積める場と考えます。OJTに出るまでの必要最低限のものはトレーニングで身に付けるものだと思う。

質問 8 .

あなたにとって目標とする人はどのような人ですか? どのようなところを目標としましたか?

[回答]

- 残業を極力しないスマートなワークスタイルと高い自己管理能力、社内で新しいイニシアティブを積極的に立ち上げる強いリーダー・シップ。
- 情熱をもって仕事をしているところ。
- 情熱/モチベーションの高さと、スキルの高さ、結果としての周りからの信頼。
- 仕事の上でのバランス感覚。
- 考え方、顧客との交渉スキル など参考にしていました。
- 困難な状況でも熱意をもって前向きな対応するところ
- ミーティングにおけるファシリテーションの仕方、プレゼンテーションをするときのクライアントの惹きつけ方など。
- 仕事に対するスタンス。
- Client・部下等周りに対する配慮、思いやり。
- ビジネスチャンスに対する貪欲さ。

質問 9 .

コンサルタントを育成するために、あなたが一番心がけていることはなんですか?

[回答]

- コンサルタントとしてのプロフェッショナル意識(仕事の品質に対する厳しさ)と人間力(他者への思いやり・優しさ)の両立。
- 自律性。
- どんなことでも、自信を持って、論理的に説明してくれることを望んでいる。(上司を打ち負かすぐらい)
- 人を思いやること。人の立場にたつこと。
- 自分が習得・習熟するのにかかった時間よりも短い期間で同等のものを得させること。
- 自分で考え、自身でリスクを取り、自身で実行する、という環境を作ること。
- 成長する過程では多くの失敗経験が不可欠であり、上のレベルへのチャレンジをしてる証拠だと思います。精神的な部分では、謙虚さの中にもポジティブはチャレンジ精神を持つ気持ちが大事かと思っています。
- 失敗を恐れないこと。

- 失敗しても反省点を冷静に捉え、ポジティブに次へつなげること。
- コンサルタントに現状満足させないで、継続的成長への意識を持たせること。
- 無知の知を理解し、顧客、先輩、同僚などすべての関係者に対して敬意を持って接し、常に自身に足りないものを吸収しようとする気持ちを忘れずいること。
- 自分がどのような価値をクライアントに提供したいコンサルタントなのかを自分で考えさせること。
- 知識ではなく「知恵」（センス）を身につけようと思わせること。教科書的な対応では通用しないので柔軟な頭になる為に常にセンスを磨け！といっている。
- 定型的な判断でなく、自分で考えさせること。

質問 10 .

コンサルタントを育成するために、あなたが部下にタスクとして必ず経験させていることと、その理由はなんですか？

[回答]

- ToDo リストおよび議事録作成。どのような仕事でも必須となるビジネススキルであり、コンサルタントとしても全てのタスクに繋がる基本動作であるため。
- 課題対応（暫定対応、本格対応をわけて）。問題発見と課題対応がコンサルティングの命だから
- 自分自身の行動（タスク）だけでなく、自分の属するチームやプロジェクトの今果たさなければならぬミッション、タスクを理解しているかを常に問い、少しでも付加価値の高い行動をとるように考えさせている。この会社の中では、短い期間・少ない経験の中でいかに素早くプロのコンサルタントとして自立するかが求められる。そのために、言われた作業をこなすだけでなく常により一歩先・より俯瞰的な視点で自分の置かれた状況を見ることができるよう訓練することが必要と思っているので。
- 部下が考える、“仕事の進め方”に関して、説明させる。どれだけ真剣に考え、どれだけ“自分の想い”が、強く計画に反映されているかに関して、“仕事の進め方”を部下に説明させれば、どれだけ深く考えたか、すぐにわかる。“自分の想い”を強く持っていない場合、2、3 質問をした段階で、すぐにボロが出たり、回答に窮したりする。その状態で、お客様の前に言っても、ロクな話しは出来ないし、育たない。
- 議事録の作成。人の話を聞く力、メモをとる癖、論理力、創造力等を鍛えることができるため。
- タスクのプランニング、タスク実行、プレゼンテーション/ミーティングファシリテーション。自分で考え、自身でリスクを取り、自身で実行する、という環境を作ること。
- ある単位のタスクを与え、自分で考え、計画を立て、完了させていること。与えられる仕事の単位を増やしていくことで、オーナーシップが醸成されるから。
- （プロジェクトに入る場合は）プロジェクトの目的。何を目指して活動しているかの認識。与えられた作業に対しての自己管理を経験させる。
- 作業についてのスケジュールリング。自分で立てたスケジュールについての進捗管理。自分の役割の認識を正しく持つことが非常に重要。全体の中のどこを担当しているか分かる必要がある。また、作業に対しての期限の意識も重要で、期限が守れないことで周囲の人に影響を与えてしまうことを身をもって体験してもらう。
- 計画立案および実績の検証。計画立案によって、自分のすべきことの論理的な組み立てが出来るようになる。実績の検証によって、不十分だった点の認識と次回に向けての教訓を得ることが出来る
- 顧客との関係における一連のライフサイクル(引合、評価、実施、アフタフォローなど)を一通り経験してもらうこと。断面ではなくライフサイクルの流れを理解することによって、顧客の意見、表情が変わる理由やタイミング、またクレームが発生する理由やタイミングを理解でき、以降のコンサルティング活動におけるポイントが身につくと考えるため。
- ミーティングへの同席と議事録取り。ミーティングの中で何が論点となっていて、何をクライアントが求めているのかを考えてもらうためにいい練習になるから
- 自分の頭で考えて資料を作らせ発表させること。自分の表現力で伝えてもらうことで自身のセンス、本気度合いもろもろが見えるので。
- マニュアルの無い定型的でない業務を与えること。定型的な判断でなく、自分で考えることが重要だから。
- 自分で調べ、自分で考え、自分で書き、自分で説明してみること。

- 手痛い失敗をさせること。小さな成功をさせること。これがないと成長しないと思います。

質問 1 1 .

あなたは今後のキャリアパスをどのように考えていますか？

[回答]

- コンサルティング企業に留まるか否かに関わらず、社会的にニーズのある分野でいち早く新しい試みを実践したい。分野・手段は問わないが自己の実績をもって人材育成・教育分野に携わっていききたい。
- 企業だけでなく、「社会」やそれを構成する「人」にインパクトを与えるようなポジションで活動すること
- IT だけに限らずこの世の中の様々な制度を支えるチェック機構（監査など）に貢献していききたい
- 当面は、このまま、自分が影響を与えたプロジェクトを増やしていきたい。
- ”出来る人”という評価をされればされるほど、”よい仕事”がどんどん回ってきて、それがさらに人を成長させる。その様な、好循環に入っていきたい。
- 引き続いて、楽しい、その内容が公（Public。官ではない）のために幾らかでもなっていて、ことを良くしていくものであるような仕事を継続できることが重要。
- メディアを通じた情報発信を強化していく。
- PM の経験を重ね、大規模でグローバルなプロジェクトに対応できるようになることを目指す。また、社内での情報共有、手法の標準化、後輩の育成にも興味を持っている。
- 自身のスキルを伸ばしコンサルタントとして顧客企業の発展に貢献するとともに、後身を育成し、個人としてではなくチームとして、付加価値の高いコンサルティング集団を作り上げたいと考えています。
- 「人」という切り口で企業価値を高め、世の中に貢献出来るキャリアを積んでいきたい。
- 社内だけでなくもいいので経営幹部を目指したいと思っている。そのための経験を色々な視点で積んで行きたい。
- 自ら業務を担当することがほとんどだったので後進の育成に配慮したい。

質問 12 .

これからコンサルタントを目指す人へのアドバイスはありますか？

[回答]

- コンサルティング企業に入ること = コンサルタントということではなく、事業会社を経てからコンサルティング企業に入ったり、独立してコンサルタント業を営んだり、様々な形態があるため、どのようなキャリア・パスが自分にとって幸福なキャリアと言えるのかについて、長期的な観点で自分なりに考えてみるのが重要と思われる。個人のキャリア観は、その後変わり得るものだが、ある時点でキャリアの方向性のある程度デザインすることは有益であるし、どのような形態のコンサルタントが向いているかについて事例を調査したり内省したりすることで、新たな発見も期待できる。
- コンサルタントとは？その存在意義は？という問いに真摯に考えた上で、謙虚さをもってその道を目指して欲しい。
- 目先の高年棒や表面的な華やかさに惑わされず、IT業界において自分が一番貢献できることは何なのか、今の自分にどこまでできて今後何年間のうちに自分が何ができる人間にまでなりたいのか、またそもそもIT業界とはいったい社会に対して何を提供することで存在しているのか、そのような自己と自己の周りの環境を冷静に分析した上で（入るべき会社も自分にあったものをきちんと選びましょうということを含む）、長い目で粘り強く取り組んで欲しい。
- 現在、どのような仕事をしていても、その現場で、「あなたは仕事ができる」と言われる状態を目指してください。それが「コンサルタントを目指す」ことにつながると思います。（但し、「知識がある」ということと「仕事ができる」ということを勘違いしないで下さい。）
- 人ときっちり会話をしてください。まず、人の話を聞いてください。
- 仕事として別に特別なものではないことを理解してからが良いのではないかな。
- ビジネスマンとして当たり前の考え方、コミュニケーション、マナーを身につけること。
- 何事にも興味・熱意を持つこと、少しの専門知識を見つけること。
- 知的好奇心を持って、諦めずに物事に取り組んでいける姿勢を持ってほしいです。
- 目指すからには、何らかの理想像を持ってチャレンジされることと思います。
- 何年か後の自分の姿が、初心の理想像に近づいていくように、1つ1つスキルを磨いてほしいと思います。また多くの人と接する中で、相手の良いところは謙虚に認め、吸収していける柔軟性を持っていれば、より成長が速まるものと思います。
- 達成感も挫折感も大きな仕事だと思う。苦しいときにいかに前向きに仕事ができるかが、成長への大きな鍵となる。苦しさの後には素晴らしい達成感が待っているのです、そこで挫けないことが大切。
- どのような職種でも同じですが、身の回りの出来事や社会情勢、事件・事故など、日々の生活を強い好奇心を持って送ることが第一歩だと思います。
- ただ仕事をこなすだけではなく、常に視点を高く持つことが重要。例えば、経営者の立場に立って、一体何が重要なのかを考えることが、自分自身の仕事に幅が出来ることに繋がると思う。それが、コンサルタントになった時に生かされると思う。また、キャリア構築の際に、職業や職種の「名詞」で考えるのではなく、「動詞」で考えることが重要だと思う。「コンサルタント」になりたいではなく、自分がやりたい「コンサルティング」とは何かを考えることで、自分が目指すコンサルタント像が見えてくると思う。
- コンサルタントとは、以外と人の模倣・複製を上手にする人が向いていると思う。Clientの要望を上手く表現してあげることが重要だからだ。ぱっと言われたことを自分のものに出来てしまう人は非常に向いている。逆になりたい人はそのような心がけ（センス）を持つよう意識することを勧める
- 自分のやりたいことを明確にすること。

6.2 育成担当者へのアンケート結果

次に、各社で育成を担当されている方にもご協力いただき、参考になる意見をいただいておりますので、以下に記載いたします。

質問 1 .

貴社の目指すコンサルタント像はどのようなものですか？

[回答]

- お客様のプロジェクトに入りお客様と強固な関係を築き上げることはもとより、さらに進んで、知識と経験と影響力をもって、新しいビジネスの芽を育み、ソリューションを開発し、プロポーザルを作成し、ビジネス拡張を推進できる人
- 論理的思考能力 仕事を前に進めるための基本的能力
スピード感 「浦島太郎」にならないための学習スピード、予算と納期遵守を左右する作業スピード
発想力 学んだ上で、考える「事務屋」に始終しないための、仮説を描く力
コミュニケーションの力 組織作業におけるリーダーシップとチームワーク、また、顧客への提案力や折衝力
体力と精神力 継続的に最高のパフォーマンス

質問 2 .

貴社の教育方針を教えてください。

(OJT 形式が中心か、クラスルーム型研修が中心か、等)

[回答]

- プロフェッショナルとして、基本自己研鑽業務ノウハウはOJT中心だが、自ら業務範囲を広げてゆく積極性、また、特定の専門分野に特化していくような探究心も必要。
- クラスルームとOJTを組み合わせるようにしている
- OJT、Off J T(クラスルーム/eLearinig) 併用。
社内研修の講師は、一部のコース(コアスキル系コース)を除き、その領域をリードする社内スターコンサルタントが担当(お客様ワークと兼務)するという方針のもと、現場主導の教育を行っている
<新卒社員>
入社後 6-9 ヶ月間は教育部門配属となり、クラスルーム/ワークショップ 複合の実践型研修に参加。
全員が若手育成のための部門(IACC)に配属され、OJT/クラスルームを通じたスキル開発を継続的に行う。
<経験者採用>
入社後 2 週間程度のコアスキル研修(コンサルティング基礎・プレゼンテーションなど、今年度導入予定)に参加し、その後は業務ニーズに基づき、必要な研修を自ら選んで参加する
- 教育効果を顧客への価値として実現することに主眼が置かれている。すなわち、顧客の企業価値を高めるためのソリューションを導き出す能力を養うことに重きが置かれている。
トレーニング形式は、従来は自社でプログラムを開発し、自前のコンサルタントが講師となった集合形式によるものが多かったが、昨今のビジネス/IT環境が激変するため、自社開発/集合形式という形でのトレーニングの比重が少しずつ下がってきている。それだけでは顧客や社員の要求に迅速に答えられないかもしれないので、バーチャル/CBT/WBT という新しい形を積極的に取り入れて、必要な時に必要なトレーニングが各自の都合で受けられるようにしている。
しかし、自社開発、自前講師、集合教育によるメリットはそれでも大きなものがあるので、弊社の中でそれらが大きな位置づけにあることは変わらない。

質問 3 .

コンサルタントを評価する上で、業績以外で重要視する部分はどこですか？

[回答]

- 積極性、探究心、業務管理、品質管理、コンプライアンス
- 稼働率以外では、プロジェクトにおける Service Quality と能力開発
- 知的資産の創出（KM 貢献、発明・特許 など）
 - ・ 著作・出版・寄稿・論文・技術レポート、講演、講師
 - ・ 外部業界団体、学会、公的委員会への参加
 - ・ 社内論文・経験事例執筆および審査活動
 - ・ メンタリング、後輩の育成
- 評価軸を簡単に説明すると、次の 3 つになります。
 - ・ 関連する全てのステークホルダーに持続的な価値を生み出しているか
 - ・ 貴重な人的資産を創造しているか
 - ・ 利益を生み出すか

質問 4 .

コンサルタントを育成する上で、問題点や課題はありますか？また、どのように解決しましたか？

[回答]

- 多様なスキル開発ニーズ(専門領域の広さ) や急速な市場変化に対応して、タイムリーかつ十分な研修を提供することが難しい。
 教育部門は全社員共通スキル（コアスキル・PM スキルなど）の研修企画・実施に特化し、専門スキルはその領域のビジネスをリードする部門にスキル開発責任（研修企画・実施 含む）を移管（オペレーションは教育部門が支援）。市場ニーズに一番近い人がスキル開発を考える仕組みづくりを行い、タイムリーなスキル育成を図っている。
 プロジェクト単位での仕事を中心であるため、特に若手コンサルタントの継続的な育成（コーチング・メンタリング）が充分に行えない。
 若手社員に対しては、組織の枠を超えてコーチ（キャリアアドバイザー）をアサインし、実務とは別の視点で継続的なコーチングを実施する仕組みを構築。
 .実務（クライアントワーク）の多忙さにより、研修参加時間を確保するのが難しい。
 eLearning 化の推進、夕方以降に開催する研修の増加、コースの分割（例：1 日コースを 2 時間×4 回に分割）、研修コースのライブ配信 など、多様なスキル開発機会を提供し、時間・場所の制約に対応している
- 忙しくてトレーニングを受けられないケースがある。
 プロジェクトベースが基本なので、人材育成がプロジェクト単位で断絶する可能性がある。（キャリアカウンセラー制度でカバー）
 プロジェクトベースが基本なので、中長期的キャリア目標が立てにくい。一方、実はコンサルタントたちは安定 / 中長期キャリアよりも、短期的でもいいから面白い仕事を志向している面も見られる。
 さまざまな顧客価値実現をチームワークで遂行していくための多様な人材管理の必要性和、そこで働く社員のキャリア開発、一体感の醸成（ワークフォースモデル、コミュニティ、リーダーシップコミュニケーションなどでカバー）
 キャリアパス上、短期間でスキルやリーダーシップを蓄積する必要がある。（人を評価するという体験を早くからさせる、集団で評価を議論することで評価軸を合わせていく、その評価を自ら伝えさせることによるコミットメントの醸成などでカバー）

7. コンサルタント委員会の設置

委員会の設置について

ITスキル標準 プロフェッショナルコミュニティでは、企業の事業戦略立案において重要なコンサルタントのハイレベルな人材育成を目的として、「コンサルタント委員会」を設置しました。

コンサルタント委員

ハイレベルなコンサルタント人材を保有している企業数社にプロフェッショナルコミュニティへ参加頂き、その企業の代表を委員として平成17年6月22日にコンサルタント委員会が発足しました。さらに、コンサルタント委員会の下に2種類のワーキンググループ(WG)として、ITスキル標準の改善提案を検討する「改善WG」とコンサルタントのプロフェッショナル育成について検討する「育成WG」を立ち上げました。なお、平成18年3月現在における本委員会の委員(は主査、は副主査)は次の通りです。(五十音順)

	会社名	氏名(敬称略)	所属
委員	アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティングサービス(株)	クラモチ ヨシオ 倉持 快夫	ヒューマンキャピタルマネジメント マネージングコンサルタント
	SAPジャパン(株)	サトウ ヤスノリ 佐藤 保則	公共事業本部 公共ソリューション部 ソリューションマネージャー
	アクセンチュア(株)	スギヤマ ケン 杉山 健	官公庁本部 エグゼクティブ・パートナー
	日本オラクル(株)	タケウチ トシアキ 竹内 敏明	コンサルティングサービス本部ビジネス推進部 エグゼクティブソリューションアーキテクト
	監査法人トーマツ	ナカタニ シンジ 中谷 真二	エンタープライズリスクサービス部 代表社員
	アビームコンサルティング(株)	ハラ イチロウ 原 市郎	戦略ビジネス事業部 プリンシパル
WG	アビームコンサルティング(株)	オオイシ ユウジ 大石 裕路	組織・人事サービス事業部 マネージャー
	日本オラクル(株)	オオガ タケシ 大我 猛	コンサルティングサービス本部 インダストリーコンサルティング部 プリンシパルコンサルタント
	アクセンチュア(株)	キタムラ マサヒロ 喜多村 理広	官公庁本部 コンサルタント
	アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティングサービス(株)	コテツ マサコ 古鉄 昌子	ヒューマンキャピタルマネジメント コンサルタント

< 委員紹介 >

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)
ヒューマンキャピタルマネジメント
マネージングコンサルタント

// 主な活動内容 //

- 日本オラクル社にて人事システム製品の責任者として、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構想策定支援、情報戦略構想策定支援、企業統合に伴う人事制度コンサルティング、Learning Management コンサルティングに従事する。
著書は以下の通り
『IT 時代の人事マネジメントハンドブック』
(2004/04 共著 産労総合研究所編 経営書院)
『Oracle EBS 導入ガイド』
(2002/10 共著 デロイトトーマツ 日本オラクル編 東洋経済新報社)
『人事制度改革-e-Business 時代の人材マネジメント-』
(2001/06 共著 アンダーセン 東洋経済新報社)
『ERP 成功の方程式 Oracle Applications 』
(1998/10 共著 日本オラクル編 リックテレコム)
雑誌寄稿や講演もさせていただいています。

佐藤 保則

Yasunori SATOU



SAPジャパン(株)
公共事業本部
公共ソリューション部
ソリューションマネージャー

// 主な活動内容 //

- 長年IT業界で仕事をしてきました。その間に、運用管理、ネットワーク構築、システム企画提案・構築、新規事業の立ち上げ、間接部門(人事部門)の仕事などさまざまな業務をしてきました。また、物流、保険、鉄道、病院、公共関係などさまざまな業種へのシステム企画・提案・構築に参画してきました。
- 現在は、公共機関向けに ERP 製品の紹介、製品を使っている公共機関向けソリューションの企画・提案の活動を行っています。公共機関は外部・内部環境とも厳しい課題に直面しています。海外ではそれらの解決策の一つとして ERP 製品の利用がどんどん広がっていますが、日本では残念ながらその前にさまざまな取り組むべき多くの壁があります。それらの壁と向き合いながら、試行錯誤を繰り返しております。

杉山 健

Ken SUGIYAMA



アクセンチュア(株)
官公庁本部
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。

竹内 敏明

Toshiaki TAKEUCHI



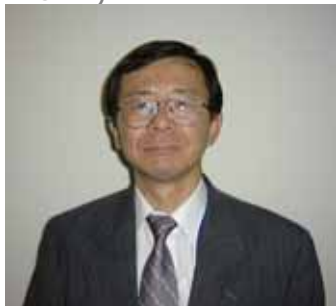
コンサルティングサービス本部
ビジネス推進部
エグゼクティブソリューション
アーキテクト

// 主な活動内容 //

- 日立製作所 生産技術研究所にて 13 年間社内工場を対象に新生産管理システムの研究開発と適用に従事。主な技術分野はスケジューリングと工程管理。1984 年国際情報処理学会 IFIP にて研究成果「LAN-Based Distributed Model of Production Control Systems」発表。1985 年日科技連 / 石川賞「生産変動即応型生産管理システム」受賞(メダリスト)。
- 日本デジタルイクイップメントにて顧客向けシステム開発に 6 年従事。製造業の顧客を主な対象に 10 数件のプロジェクトを担当。この間 US の MRP パッケージやレポートライタの日本語版開発と導入も手がける。
- 1993 年に日本オラクルに転職。ERP ビジネスに従事、コンサルタントとして各種プロジェクトに参画し現在に至る。この 2 年間は ERP 製品の導入手法とコンサルティングサービス部門内におけるプロジェクトのリスク管理を担当。

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
サービス部
代表社員

// 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

原 市郎

Ichirou HARA



戦略ビジネス事業部
アビームコンサルティング(株)
プリンシパル

// 主な活動内容 //

- 旧 big5 系コンサルティングファーム、米国デロイトコンサルティングを経て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。
- 総合商社、リース、流通、製造といった様々な業種において、経営戦略実現のための戦略立案からERPの導入まで幅広く支援。
- 専門はIT戦略、ITマネジメント、マーケティング
- 出版刊行物
 - ・「成功するIT投資」(2004 アビームリサーチ)
 - ・コンサルティングハンドブック(2002 共著 東洋経済新報社)

<WGメンバー>

大石 裕路

Yuji OHISHI



アビームコンサルティング(株)
組織・人事サービス事業部
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、人材育成を担当する方やコンサルタントを目指す方に、気付きを与えるとともに、体系的なステップを考える材料を提供出来ればと考えています。

大我 猛

Takeshi OGA



日本オラクル(株)
コンサルティングサービス本部
インダストリーコンサルティング部
プリンシパルコンサルタント

// 主な活動内容 //

- 日本オラクル株式会社に入社後、製造、流通、総合商社、金融などの様々な業種へのシステム企画、提案、構築を経験。
- 現在は、主にSCM領域における業務改革を目的としたシステム構想立案に関するコンサルティングを担当。
- オペレーション課題の整理、システム導入目的の明確化、セッション形式による関連部門の合意形成、投資対効果測定、システムグランドデザイン、導入計画立案などのタスクを実施しております。
- 今回の活動により、コンサルタントのスキルおよびキャリアパスが体系化され、多少なりとも皆様のお役に立てれば幸いです。

// 主な活動内容 //

喜多村 理広

Masahiro KITAMURA



アクセンチュア(株)
官公庁本部
コンサルタント

- 金融業界を経て、アクセンチュア株式会社に入社いたしました。
- アクセンチュアに入社以来、官公庁の顧客に対する大規模システム開発のプロジェクトに、参画してきました。
- プロジェクトにおいては、技術基盤チームに所属し、課題の整理やあるべき姿に向けた技術基盤の設計、構築、運用作業を行ってきました。また、運用設計チームとして、効率的かつ安定した運用の実現を目指した、SLA設計や改善提言等も行っています。
- コンサルタントの醍醐味は、顧客の経営ビジョン/目標を達成するために、どの手段を用いるのかを選択・提言し、実行することだと思っています。その醍醐味を、今回の取り組みでより多くの人に伝えられれば、と考えています。

// 主な活動内容 //

古鉄 昌子

Masako KOTETSU



アイ・ビー・エム ビジネス
コンサルティングサービス(株)
ヒューマンキャピタルマネジメント
コンサルタント

- IBM ビジネスコンサルティングサービス(旧プライスウォーターハウスクーパース)に入社以来、人材マネジメント領域を専門とするコンサルタントとして、システム導入から制度導入まで、幅広いプロジェクトに参加。
- ここ数年においては主に通信・メディア・公益業界の企業に対し、人事改革に伴う評価制度設計～導入および制度運用・変革移行管理支援のプロジェクトに従事する他、全社的な育成管理システムの導入、人事制度のベンチマーク等のプロジェクトにも参加している。

< 付録 > 委員会よりの推薦図書

委員名	推薦図書名	著者(訳者等)	出版社	出版年	推薦文
アクセント 杉山	1分間マネジャー シリーズ	K.ブランチャード 他 小林 薫 他(訳)	ダイヤモンド社	1980年代～	マネージメント、対人関係作りといった観点での古典的な図書ですが、様々なテーマについて、シリーズ化されており、顧客との関係、プロジェクト内の管理方法 等について、課題がみつかる度に、参照しています。
トーマツ 中谷	マッキンゼーITの本質 情報システムを活かした「業務改革」で利益を創出する	横浜信一 編著 鈴木立哉 訳	ダイヤモンド社	2005年	編者自身が本書刊行の出发点とした「ITを企業経営の中でうまく活用できていない」という問題意識に対して、そこに展開されている現状分析と処方箋、また、「正しいIT投資は「どのように」ではなく、「どこに」と「いつ」が重要」という点等に革新的なものではなく、事例は海外中心で、そのまま日本にあてはまるのかどうかという面もありますが、整理された理論構成で説得力はあり、ITを活用したソリューションを提供すべきコンサルタントにとっても参考となる視点と考えます。
トーマツ 中谷	イノベーションの本質	野中郁次郎 勝見 明 著	日経BP社	2004年	ここ数年のビックヒット商品の開発物語13例を紹介しながら、その開発コンセプト、技術、プロセス等に、何らかのイノベーション(革新)が見られるとして、その「イノベーションの本質」について、人と組織の観点からの分析結果としていくつかのポイントが抽出されています。企業経営の助言者たるコンサルタントにおいても、その対象とする企業内の人と組織にイノベーションをもたらすという視点は重要であり、それを踏まえたソリューションの提案が必要ではないかと考えています。
アビーム 原	プロフェッショナル・サービス・ファーム	デービッド・マイスター著、高橋俊介 訳	東洋経済	2002年	コンサルタントとプロフェッショナルということの本質と基本を理解するのに最適。
アビーム原	ライト、ついていきますか	ワインバーグら著、木村泉 訳	共立出版	1987年	問題発見についての本。クライアントの問題をいかに違う視点で見つけることができるかを考えるための観点を鍛えることができる。
Oracle 竹内	ファシリテーター型リーダーの時代	フラン リース著、黒田 由貴子 訳	プレジデント社	2002年	日本においてファシリテーションという言葉がまだ聞きなれない頃に出版された本。コンサルタントにとって重要なチーム全体の力を醸成する一種の実践的テクニックが習べる。
Oracle 竹内	闘うプログラマー	ザカリー、G. パスカル/著 山岡 洋一/訳	日経BP出版センター	1994年	ビル・ゲイツの野望を実現するために、マイクロソフトに「伝説のプログラマー」が引き抜かれた。自由闊達なマイクロソフトの「キャンパス」内で、異分子たちによる空前のパソコンOS開発作戦「NT」の幕が切って落とされた…。
SAP 佐藤	経営コンサルティング	ILO(国際労働事務局) ミラン・クーバー 監修:水谷 栄二 訳:トーマツ コンサルティング	生産性出版	第4版 2004年	コンサルタント職には直接関係はありませんが、IT業界の壮絶とも言える開発秘話、プロフェッショナルとは、等々興味深く読み進められます。
SAP 佐藤	プロフェッショナルの条件 いかに成果をあげ、成長するか	P・F・ドラッカー 編訳:上田 惇生	ダイヤモンド社	第1版 2000年	ドラッカーの著書は沢山あるため、いずれかを読んだ経験は皆さんお持ちだと思います。その中でも本書を推薦したいと思います。一回だけではなく、たまに引っ張り出して、日頃の自分の行動と比較してみるといろいろ発見や反省ができる類の書籍だと思います。

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
コンサルタント育成ハンドブック

2006年7月7日 初版第1刷

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 16 階
TEL：03-5978-7544 / FAX：03-5978-7516
<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss>
2006 IPA All Rights Reserved
本書の無断複製・転載を禁じます