

IT 資格 道 場

ITコーディネータ試験 学習 用テキスト

PGL Ver.4.0の全範囲 —— 読んで理解する1冊目

無料サンプル(第1章まで)

ITコーディネータ試験(一般コース) 出題範囲=ITコーディネータプロセスガイドライ
ン Ver.4.0 準拠
2026年10月版

ご利用にあたって

- このテキストは「IT資格道場」(www.shikaku-doujou.com)の購入者限定テキストのうち、学習用テキストの第1章までを収録した**無料サンプル**です。どなたでもご覧いただけます。
- 無料サンプルも著作物です。転載・改変しての再配布・二次販売はできません。
- AI モデルの学習データとしてのご利用(学習目的の入力・データセット化を含む)はできません。
- 製品版(学習用テキスト・頻出度別ノート・暗記用ノートの3点)は、ご購入者を識別できる透かし入りのPDFとして提供されます。
- 本PDFはスマートフォン・タブレットでの閲覧に合わせたA5版面・文字サイズで組版しています。

目次

この試験で問われること

試験の基本情報

第1章 デジタル経営について(総論) [1.1/1.2/1.3/1.4]

デジタル経営とは何か [1.1]

経営理念と企業文化はなぜ要るか [1.2]

5人の登場人物と役割 [1.3]

デジタル経営の推進方法 [1.4]

場面で判断する練習

サンプルはここまでです

SAMPLE

3冊の使い方は、ダウンロード欄の案内を参照してください。

SAMPLE

この試験で問われること

このテキストは、**ITコーディネータ試験(一般コース)**の合格をめざす人に向けたものです。ITコーディネータ(ITC)とは、変革構想の立案からシステム導入・評価改善までを一貫して推進・支援し、デジタル経営とDXを実現するプロフェッショナル人材の資格です。出題の正は、ITコーディネータ協会(ITCA)が発行するプロセスガイドライン Ver.4.0 (PGL 4.0)の本文。

問われるのは、大きく次の2つです。

- 1. PGL の用語と構造を正しく言えるか**(例: デジタル経営の定義、プロセス、アクティビティ、タスクの名前と順序)
- 2. 短い場面を読んで、どのタスクの話かを見分けられるか**(例: 場面の作業が、どのプロセスのどのタスクに当たるか)

このテキストは、PGL 4.0 の第1部から第4部の順に、その2つに必要な内容だけを説明します。

試験の基本情報

項目	内容
試験名	ITコーディネータ試験(一般コース) (ITCA 実施)
問題数・形式	100 問 ・四択の択一式(基本問題 40 問・応用問題 60 問)
試験時間	120 分
受験料	19,800 円

項目	内容
合格点	非公表(合格率は毎回ほぼ 60～70%と、公式の FAQ にあります)

出題の範囲と形式は変わることがある。申し込みの前に、ITCA の試験ページで最新の情報を確認すること。

SAMPLE

第1章 デジタル経営について(総論) [1.1/1.2/1.3/1.4]

この章は、ITコーディネータ試験(一般コース)の土台です。ITC 協会のプロセスガイドライン Ver.4.0 (以下 PGL) の第1部に当たります。総論の4章は基本問題だけで問われます。

試験は全100問。基本問題が40問、応用問題が60問です。基本問題は PGL 全体から出ます。応用問題は成長サイクル(C1)、価値実現サイクル(C2)、共通基盤(CB)から出ます。[^c1-1] この章の用語は、第2章以降のすべての問題で前提になります。

中心になるのは次の4つ。

1. デジタル経営の定義と、4種類の価値
2. 経営理念と企業文化の役割
3. 5人の登場人物と、役割表の読み方
4. プロセスの構造と、10の基本原則

デジタル経営とは何か [1.1]

DX が求められる時代

2018年に経済産業省が DX レポートを発表しました。これ以降、データやデジタル技術でビジネスモデルを変え、新しい顧客価値を生む DX (デジタルトランスフォーメーション) の重要性が高まっています。

ITC 制度が生まれたのは2000年代の初めです。そのころ、情報とIT はヒト・モノ・カネと並ぶ経営資源に位置づけられました。IT をうまく使えるかどうか、

競争優位を左右するようになったからです。ITC が IT 経営を推進してきた理由はここにあります。

DX の時代には、経営と IT のさらなる融合が欠かせません。組織文化や風土にこの認識を根付かせ、業務プロセスや組織を変えていくと、DX が実現します。PGL は、IT を単なる道具と捉える企業がまだ少なくないことを認めています。そのうえで、ITC には DX を力強く推進し、デジタル経営の重要性を広める役割があると述べています。

経営とデジタル環境の変化

経営環境は、景気、社会情勢、技術トレンドによって、常に大きく変わってきました。企業はこの変化を認識して対応しなければなりません。PGL は変化を「経済環境」と「デジタル技術」の2つに分けて説明します。

経済環境の変化には、次の3つがあります。

1. デジタルシフト
2. 経済のグローバル化
3. 環境と持続可能性への関心の高まり

デジタルシフトは、新型コロナのパンデミックで進んだ社会現象です。サプライチェーンが揺れ、リモートワークが一般化し、デジタル技術の活用が必須になりました。ヒューマンタッチを重視していたビジネスが非対面型のサービスへ移り、新しい市場や顧客を開拓した例があります。働き方改革も進み、柔軟な働き方や多様な人との協働が、人材の採用、定着、生産性の向上に好影響を与えています。

グローバル化は、各国の文化、法律、規制の理解を企業に求めます。国際的なビジネスチャンスになる一方で、競争とリスクも増えてきました。環境面では SDGs への関心が高まりました。これは企業にとって、社会的責任を果たす機

会であり、社会価値を創る機会でもあります。CSR 活動や ESG 投資が、企業活動のあらゆる面で重視されます。

ESG は、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) の頭文字です。ESG は、この3つを考慮した投資や事業活動のこと。SDGs は持続可能な開発目標です。両者は別の語で、同じものではありません。

デジタル技術の進化として、PGL は次の技術を挙げます。

技術	PGL の説明の中心
AI	意思決定と業務を効率化し、従業員の生産性を上げる。予測 AI、認識 AI に加えて生成 AI も実用化が進む。自然言語生成は、顧客対応などのコミュニケーション支援から創作の補助まで期待される
IoT	リアルとデジタルの接点になる技術。リアルの世界の様々なデータをリアルタイムに集め、クラウドなどに蓄える。できたビッグデータをデータ分析や AI と組み合わせ、ビジネスモデルを変革する
ブロックチェーン	安全で透明性の高い取引を可能にする。サプライチェーンや契約管理の分野で革新が期待される
クラウド	インフラコストを削減し、スケーラビリティ (拡張のしやすさ) と柔軟性を高める
DevOps	クラウドの存在を前提に、開発と運用が緊密に連携するノウハウ
BizDevOps	DevOps にビジネス領域を巻き込んだもの

BizDevOps は、ビジネス部門と、開発と運用の各部門との連携を強めます。プロダクトやサービスを速く市場に出し、継続的に改善するための土台。DevOps は「開発と運用」の連携で、BizDevOps は「ビジネスと開発と運用」の連携です。この差を押さえます。

PGL は、こうした進化を積極的に取り込み、組織全体で DX を進めることが必要だと結びます。競争力を保ち、新しい価値を生むための条件だから。

デジタル経営の定義と3つの領域

ITC 協会は、デジタル経営を次のように定義します。

デジタル社会における経営環境の変化を洞察し、戦略に基づいたデータとITの利活用による経営の変革により、企業の健全で持続的な成長を導く経営手法

デジタル社会は、デジタル社会形成基本法の定義では「大量の情報(ビッグデータ)を活用することにより、創造的で活力ある発展が可能となる社会」です。PGL は、この社会では経営環境の変化がこれまでより速く大きくなると述べています。[^c1-2]

経営の目的は、経営目標の達成と企業理念の実現です。顧客満足の追求、利益の創出、社会的責任、従業員の福利厚生と成長、イノベーションの推進など、様々な要素を通して、経営者の事業への強い「思い」を形にします。

今の時代は **VUCA** と呼ばれます。VUCA は次の4語の頭文字。

頭文字	英語	意味
V	Volatility	変動性
U	Uncertainty	不確実性

頭文字	英語	意味
C	Complexity	複雑性
A	Ambiguity	曖昧性

変化が激しく、事業の軌道修正が頻繁に迫られます。そこで、経営理念、価値観、ミッションが、変化の中でデジタル経営を進める行動指針になります。この点を PGL は強調しています。

デジタル経営は、あるべき姿を描き、仮説検証を繰り返しながら、データと IT を徹底的に使って実現していく営み。実行には、経営者と、経営者から命を受けた担当者（デジタル経営推進者）が、開発リーダーや運用リーダーと緊密に連携します。そして次の3つの領域に注力します。

注力する領域	対応する部	略称
変革を推進できる組織に成長させる	第2部 デジタル経営成長サイクル	C1
変革構想に基づき、新たな価値を実現して提供する	第3部 価値実現サイクル	C2
関係者が同じ方向を目指すよう、サイクル、プロセス、アクティビティに共通の支援機能を提供する	第4部 デジタル経営共通基盤	CB

この対応は、後の章の構造そのものです。「組織の成長」はC1、「価値の実現と提供」はC2、「共通の支援機能」はCB、という対応。

デジタル経営における価値

PGL が定義する「価値」は4種類です。関係は、顧客価値を土台に事業価値、その上に企業価値が積み上がる形です。社会価値は顧客価値と事業価値と企業価値に影響を与えます。

価値	何で決まるか	キーワード
顧客価値	顧客に与える便益と、顧客が払う費用のバランス、満足度、得られた経験	PSfit
事業価値	市場での競争力。事業と市場の潜在的成長力、効率的な事業運営、市場戦略	PMfit
企業価値	複数の事業の事業価値に、将来の事業構造、成長見通し、資産・負債などの財務状況を加えたもの	
社会価値	経済的利益を超えた社会課題への貢献	

PSfit (Problem-Solution fit) は、顧客が抱える課題や欲求を、商品やサービスが解決できている状態。顧客価値は、商品やサービスが PSfit を満たした時に形成されます。

PMfit (Product-Market fit) は、商品やサービスが市場で競争力を獲得した状態です。市場には類似商品を持つ同業他社がいます。原材料の調達からアフターサービスまでの価値連鎖の中で、価格が決まり、売上と利益が生まれていきます。商品を持続的に提供する業務プロセスと、それを実行できる組織能力も欠かせない。

PSfit は顧客の課題と解決策の一致で、PMfit は商品と市場の一致です。前者は顧客価値に、後者は事業価値に結び付きます。取り違えると、問題文の「顧客の課題が解決できる状態」を事業価値と答える誤りが出ます。

顧客価値の向上は、事業価値の向上につながります。企業は複数の事業を持つので、各事業の事業価値の向上が企業価値の向上につながる。企業価値の評価には、全社の戦略的方向性、リスク管理能力、イノベーションへの取り組みなども影響します。

価値観は、この4つの価値を企業や経営者がどう捉えているかを指します。価値観が違えば、あるべき姿とデジタル経営戦略が変わります。経営環境の変化を認識して価値観が変わり、戦略が変わることもあります。価値観は5つ目の価値ではありません。

経営理念と企業文化はなぜ要るか [1.2]

経営理念

環境の変化が激しく、事業の軌道修正が頻繁に迫られます。こうした中で、経営理念は、これまで以上に組織と個人の判断と行動のよりどころになります。

デジタル経営が扱う内容は広いです。戦略の策定と実行、変革の認識、成熟度の向上までを含みます。それでも、経営理念が企業の根幹である点は変わりません。様々な変革に取り組む時も、根幹には経営理念があります。デジタル経営は経営理念を置き換えるものではなく、経営理念に支えられます。

取り組むべき社会課題として、PGL は ESG と SDGs を挙げます。顧客だけでなく、従業員、就職先を検討している人、投資家、金融機関、外部パートナーなど、様々なステークホルダーが ESG や SDGs を基準に企業を評価することが増えました。そのため、短期の活動や業績、商品、サービスの観点だけでなく、中長期の企業の継続性という観点で、社会課題に取り組むことが求められま

す。デジタル経営戦略を実現するには、直接経営に関わる環境変化だけでなく、社会全体の向かう方向も押さえておく必要があります。

企業文化

デジタルで企業を変革し、新しいビジネスを生むには、企業文化も欠かせません。不確実性が高い中で新しいことに取り組む時は、失敗を恐れず、チャレンジする企業文化が育っている必要があります。

企業文化は、日々の仕事の中で少しずつ育ちます。ただ、ある程度は意図して育てる必要があります。企業としての行動指針が明確だと、現場での状況判断や仕事への取り組み方に統一感が生まれます。その行動指針に沿った日々の活動が積み重なり、企業文化になっていく。流れは「行動指針、日々の活動、企業文化」です。

企業文化を形作る要素として、重要性が高まっているのが **ダイバーシティ(多様性)** と **エンゲージメント** です。エンゲージメントは、従業員が自分の職務に深い関心と情熱を持ち、組織の成功に積極的に貢献しようとする意欲です。高まると、従業員の職場定着率が良くなり、従業員満足 (ES) の向上にもつながります。ダイバーシティが進むほど、企業はエンゲージメントを意識しなければなりません。

この節の内容は、他の章で繰り返し現れます。成長サイクルでは、新しい挑戦を恐れず、多様性を認識して広い意見を受け入れる企業文化が、変革を成功させる条件とされます。基本原則 9 でも、従業員のエンゲージメントが成長の前提になります。

次の表は、1.1 と 1.2 の語を混同しやすい点です。

語	位置づけ	間違えやすい点
経営理念	企業の根幹。判断と行動のよりどころ	デジタル経営戦略の下位ではなく、戦略を支える
行動指針	現場の判断に統一感を生む	積み重なって企業文化になる
エンゲージメント	職務への意欲。職場定着率とESの向上につながる	ES(従業員満足) そのものではない
ESG	環境・社会・企業統治を考慮する投資と経営	SDGs(開発目標)とは別の概念
価値観	4種類の価値を経営者がどう捉えるか	価値の5番目ではない

5人の登場人物と役割 [1.3]

5人の登場人物

デジタル経営の実行には、様々な人材の適切な役割分担と、緊密な連携が不可欠。PGL は5人の登場人物を定義します。

1. 経営者(事業責任者)
2. デジタル経営推進者
3. 開発リーダー
4. 運用リーダー
5. デジタル経営支援者

組織の規模によっては、経営者、事業責任者、事業部門の管理者が多くの役割を兼ねます。

経営者は、デジタル経営をリードします。リーダーシップを発揮して方向性と目標を示し、従業員、取引先、株主などのステークホルダーに、経営変革の実行に向けた動機づけをします。自らコミットして推進すると明言しないと、ステークホルダーが「自分ごと」として協力せず、デジタル経営は実現しません。PGLでの経営者は、企業トップや事業責任者を指します。

デジタル経営推進者は、実践のキーパーソンです。経営者から命を受けた社内の担当が、実務を担います。PGLは、デジタル経営を進める人材または組織（チーム）を推進者と定義します。想定されるのは、ITシステムを使う事業部門の管理者や、製品・サービスの企画から開発、販売まで全般に携わるプロダクトマネージャ。

推進者の基本のミッションは、デジタル経営を推進して実現させることです。経営者とともに、社内外のステークホルダーに方向性と活動内容を伝え、協力を得ます。経営者への提言や、開発リーダーと運用リーダーとの緊密な関係づくりも求めます。深い知識に加えて、次の知識とスキルが要ります。

- 企業経営、戦略の基本知識と、現場の業務プロセスの理解。事業の生む価値を認識している
- 経営課題の解決策について仮説を設定できる
- データとITの知識があり、利用者視点で改善や変革の青写真を構想できる
- 自組織のデータとITの利活用に関する成熟度を理解している
- 開発と運用の知識があり、開発リーダーや運用リーダーと意思疎通できる
- 関係者と対話的にコミュニケーションできる

これらすべてを一人が持つとは限りません。その場合は、組織（チーム）として対応するか、社内人材を発掘して育成します。経営者は、デジタル経営支援者

を活用して、推進を積極的に支援する必要があります。

開発リーダーは、価値を生み出す仕組みを作ります。デジタル経営で IT システムは「価値を生み出すエンジン」です。IT 企業に限らず、あらゆる業種で事業価値に IT が密接に関わる時代。競争力を生む「攻めの IT」は、開発の内製化も検討します。調達や導入では、サービス開発・提供者任せにせず、積極的に関与します。特に競争力を生む分野では、開発リーダーを社内から立てることを検討します。開発リーダーは、IT システムが最終的に生む事業価値を認識し、推進者と密接に協力して開発チームを率います。外部の企業や人材と組むことが多いので、協働も大切。運用リーダーと連携し、顧客や現場の声を開発に反映します。

運用リーダーは、価値を安定して生み出します。IT システムが成果を出すには、安定した運用が必須です。開発は外部企業の支援を受けても、運用は自社で行うことが多く、運用リーダーも社内から立てることを検討します。運用チームは市場や業務の現場に近いので、顧客や現場の声から環境変化の気付きを得ていく。その気付きを推進者に素早く共有して全体最適を探り、開発リーダーと継続的な改善を進めます。

デジタル経営支援者は、サポート役です。デジタル経営に詳しい専門人材が社内にはいない場合や、すぐには育成できない場合に使います。選択肢は2つあります。

1. その能力を持つ人を、推進者、開発リーダー、運用リーダーとして外部から招く
2. 外部の専門家を、支援者として助言や支援に使う

支援者は、推進者などの役割を単に代行する存在ではありません。助言と支援を行い、最終的に社内人材が役割を担えるよう育成するのが望ましいとさ

れます。IT システムを内製化する必要性を、経営者や推進者と見極め、必要なら実現できるよう支援することも求められます。

PGL の「はじめに」の注は、PGL 4.0 を、デジタル経営を支援するデジタル経営支援者の役割を中心に整理したガイドラインだと述べ、経営者、推進者、開発リーダー、運用リーダー、サービス開発・提供者にも広く参考になるとする。

役割の整理です。

登場人物	一言で	試験で出る視点
経営者	方向性を示し、動機づける	企業トップや事業責任者。 自らコミットを明言する
推進者	実務の牽引役	プロダクトマネージャを想定。 人またはチーム
開発リーダー	価値を生む仕組みを作る	競争力の分野は社内から立てる。 内製化を検討
運用リーダー	価値を安定して生み出す	現場の声を推進者に共有。 社内から立てる検討
支援者	助言と支援。育成と内製化の支援	代行ではない。PGL はこの 役割を中心に整理

表 1.3.1 登場人物と役割

PGL は、プロセスごとの主担当を◎、主担当を補佐する役割を○で示します。表の列は、経営者、推進者、開発リーダー、運用リーダーの4つ。5人目の支援者は、表の最下段に、4 つの列にまたがる別枠で置かれています。

サイクル	プロセス・アクティビティ	経営者	推進者	開発リーダー	運用リーダー
C1	P1 変革・成長	◎	○		
C1	P2 デジタル経営戦略	◎	○		
C2	P3 デジタル経営実行計画		◎	○	○
C2	P4 IT 開発・導入		◎	◎	
C2	P5 価値提供・運用		◎		◎
C2	P6 提供価値検証		◎	◎	◎
CB	CB-1 サイクルマネジメント		◎	○	○
CB	CB-2 コミュニケーション		○	◎	◎
CB	CB-3 モニタリング&コントロール		○	◎	◎
CB	CB-4 セキュリティ		○	◎	◎
CB	CB-5 組織学習	◎	○	○	○

表を丸暗記する必要はありません。次の規則で読めば、ほとんど再現できます。

- 1. C1 の2つは、経営者が主担当で、推進者が補佐する。開発リーダーと運用リーダーは登場しない
- 2. C2 の4つは、推進者がすべて主担当になる。経営者は登場しない
- 3. P3 は推進者が主担当で、開発と運用が補佐。P4 は開発が主担当に加わり、運用は登場しない。P5 は運用が主担当に加わり、開発は登場しない。P6 は3人とも主担当
- 4. CB では、CB-1 だけ推進者が主担当。CB-2、CB-3、CB-4 は開発と運用が主担当で、推進者が補佐
- 5. CB-5 (組織学習) だけ経営者が主担当に戻り、他の3人が補佐する

例えば、PGL 自身が挙げる例は「P3 は推進者が主担当で、開発リーダーと運用リーダーが補佐する」です。場面では「P4 の IT 開発・導入を主に担うのは誰か」を問う形で出ます。答えは推進者と開発リーダーです。運用リーダーは P4 には出ません。運用が出るのは P5 です。

デジタル経営と ITC

ITC 協会は、デジタル経営に詳しく、実行できるプロフェッショナル人材として、IT コーディネータ (ITC) を養成し、資格認定を行っています。推進者と支援者はもちろん、経営者、開発リーダー、運用リーダーも、ITC と同じ水準の知識とスキルを持つのが望ましいとされます。

役割	ITC に期待される方向
経営者と推進者	経営や事業の戦略立案と実現を担う。同時に IT とデジタルの理解を深め、利活用の旗振り役になる

役割	ITC に期待される方向
開発リーダーと運用リーダー	担当する IT システムに閉じこもらず、経営と事業の理解を深め、積極的な役割を担う

そのために、PGL は「適切な共通言語」になります。立場が違う人が、同じ用語とプロセスで話せるようにする狙いがある。ITC 自身には、経営の中で IT を徹底的に使う重要な役割があります。デジタル社会の中で経営に大きく影響する IT の進歩を、経営に取り込む役割も担います。

兼務と人材の確保

組織の規模や体制によって、一人が複数の役割を兼ねる場合があります。小さな組織では、経営者、事業責任者、事業部門の管理者が多くの役割を兼ねます。PGL 本文は、役割どうしの適切な役割分担と緊密な連携が必要だとし、ITC 協会の改訂説明は、これを「ピラミッド型ではなくフラットで柔軟な体制でのコラボレーション」と言い表す。[^c1-3]

人材が足りない時の対応として、PGL は次のものを挙げます。

1. 組織（チーム）として対応し、社内人材を発掘して育成する
2. 能力を持つ人を、推進者、開発リーダー、運用リーダーとして外部から招く
3. デジタル経営支援者に、助言と支援を求める。育成と内製化の支援も受ける

どの場合も、最終の目標は社内人材が役割を担えるようになることです。「外部に任せ切る」「支援者が役割を代行し続ける」は、PGL の考え方に合いません。調達や導入をサービス開発・提供者任せにしない点も同じです。

デジタル経営の推進方法 [1.4]

実行基準と判断基準

デジタル経営を効果的に進めるには、推進の羅針盤が必要です。PGL は、羅針盤として2つの基準を示します。

基準	内容	PGL での形
実行基準	注力すべき活動領域での「進め方」	プロセス
判断基準	各プロセスの実行で判断する時の視点	基本原則

「進め方は実行基準（プロセス）、判断の視点は判断基準（基本原則）」と結び付けます。

デジタル経営プロセスの構造

PGL は、2つのサイクルと、共通の実行能力を定義した共通基盤（CB）でデジタル経営プロセスを構成した。この全体を「デジタル経営プロセス」といいます。

区分	内容
C1 デジタル経営成長サイクル	P1 変革・成長プロセス、P2 デジタル経営戦略プロセス
C2 価値実現サイクル	P3 デジタル経営実行計画プロセス、P4 IT 開発・導入プロセス、P5 価値提供・運用プロセス、P6 提供価値検証プロセス
CB デジタル経営共通基盤	CB-1 から CB-5 の5つのアクティビティ

2つのサイクルは、合わせて6つのプロセスを内包します。共通基盤は、2つのサイクルが共通で参照する5つのアクティビティです。

階層構造は、次の親子関係です。

- 1. サイクル (C1、C2)
- 2. プロセス (P1 から P6)。作業とその順序を示す
- 3. アクティビティ。プロセスの単位が大きい場合に分けたサブプロセス
- 4. タスク。最小の活動単位。実際の「進め方」を示す

C1 は「理念、イノベーション、戦略、成長」、C2 は「価値デザイン、開発導入、運用・価値実証」という言葉で性格が示されます。CB は「C1 と C2 に共通のアクティビティと、成熟度データの供給」です。

プロセスが持つアクティビティは次のとおりです。

プロセス	アクティビティ
P1 変革・成長	P1-1 変革認識、P1-2 デジタル経営成熟度レベルの向上
P2 デジタル経営戦略	なし
P3 デジタル経営実行計画	なし
P4 IT 開発・導入	P4-1 IT 開発、P4-2 IT 導入
P5 価値提供・運用	P5-1 IT 利活用による価値の提供、P5-2 IT サービス運用
P6 提供価値検証	なし

P2、P3、P6 はアクティビティを内包しません。この3つは、図ではプロセス自体として記載されます。「P2 のアクティビティ」という問い方には、「ない」が正

解になります。

共通基盤の5つには、次の標語が付いています。

アクティビティ	標語
CB-1 サイクルマネジメント	サイクルを最適化する
CB-2 コミュニケーション	アジリティと信頼性を高める
CB-3 モニタリング&コントロール	パフォーマンスを高める
CB-4 セキュリティ	情報セキュリティリスクを低減する
CB-5 組織学習	組織全体が経験から学習する

プロセスの間を流れる主な情報は、次のとおりです。

流れ	名前
P1 から P2 へ	変革への意思決定(変革構想)。図の P2 側には「経営環境情報の収集」の語もある
P2 から P3 へ	戦略展開
P3 から P2 へ	戦略実現評価
P3 から P4 へ	開発・導入計画
P4 から P5 へ	IT システム導入・利用開始
P5 から P6 へ	システム監査結果
P6 から P3 と P4 へ	提供価値の検証結果
P6 から P3 へ	実行計画評価(P3 のタスク 9 が、P6 の検証結果を受けて行う)
P2 から P1 側へ	デジタル経営戦略達成度評価

流れ	名前
P1 から	デジタル経営成熟度の目標
共通基盤から(点線の矢印)	方式と標準の実装。点線の近くに「価値提供 結果の可視化」の語もある

この表は図 1.4.3 の目視による目安で、図には文章の説明がありません。矢印の向きは、第2部以降の各プロセスの本文で確かめます。

2つのサイクルの関係

C1 と C2 には、経営方針の決定と、それに基づく実行という順序性があります。ただし、C1 のタスクの実行中は C2 のタスクが進まない、という直列の関係ではありません。**並行で実行します**。企業活動はゴーイングコンサーン(継続を前提にした事業)が基本なので、価値の実現と提供は常に行われていなければなりません。また経営環境は常に変わるため、経営方針を一度決めたら完遂まで変えない、というものでもありません。

2つのサイクルは、自律的に回り続けます。C1 で経営方針が決まると、C2 はそれを形にする実行計画を作り、俊敏に活動を変えます。

間違えやすいのは次の3点です。

1. 「C1 が終わってから C2 を始める」は誤り。並行で回る
2. 「方針を決めたら完遂まで変えない」は誤り。環境が変われば見直す
3. 順序性(方針が先、実行が後)がないわけではない。順序性はあるが、直列ではない

データの利活用

データの利活用は、デジタル経営の成否を握る要素です。経営目標を設定し、達成状況をデータで評価します。戦略の立案では、経済指標や統計などの公開データ、日々の業務で蓄積したデータを根拠にします。顧客価値の実現には、市場と現場からのデータの収集と分析が欠かせません。

戦略の実行では、データをモニタリングして、コントロールします。ただし PGL は、2つの思い込みを戒めます。データさえあれば知見が自動的に得られる、IT システムを使えばデータが自然にたまる、という考えです。データを使うには、戦略や計画に最初から利活用を組み込んで実践する必要があります。

デジタル経営成熟度

デジタル経営成熟度は、組織の戦略実行能力や変革能力を示す指標。企業のデジタル経営実現能力のレベルを把握できます。

デジタル経営は、組織の身の丈に合ったデジタル技術の導入と利活用が必要です。無謀な戦略での変革や、能力を超えて最新技術を過剰に導入したシステムは、業務遂行能力を下げ、財務基盤を傷つけるおそれがあります。逆に、将来性のない事業に固執したり、古いシステムを使い続けたりすると、環境の変化に取り残されます。

この板挟みから抜け出す方法として、PGL が示した方法は次のとおり。成熟度を C1 の中で評価し、スパイラルアップさせる成長計画を、デジタル経営戦略の一部として策定して実行します。

評価は、次の**4つの視点**で行います。評価には共通基盤の組織学習アクティビティ(CB-5)を参照し、各視点は P1-2 で取り上げます。

評価視点	何を評価するか	主に向上させるサイクル
デジタル経営マインド	経営者のリーダーシップのもと、経営者と従業員が一体で変革を進める企業風土があるか。組織学習とチームのコミュニケーションを経営に活用できているか	C1
デジタル経営ガバナンス	CB-1 と CB-3 によって、2つのサイクルが適切に運用されているか	C1
デジタル環境	利用者のデータと IT の利活用を向上させる IT サービスの整備状況。リスクリングを含む教育研修、ヘルプデスク、情報セキュリティ、事業継続性 (BCP) など、システムを安定稼働させる仕組みと、それを行う能力	C2
デジタル利活用	事業範囲の拡大、業務改革による生産性と事業スピードの向上などに、データと IT を徹底的に使っているか。経営者から従業員までのデジタルリテラシーの向上が必要条件	C2

2つのサイクルと変革能力の関係は、次のとおりです。

- C1 では、経営者のリーダーシップで組織文化を作り、デジタル経営マインドが上がる。目標と戦略を明確にし、変革を実行・評価・改善して、デジタル経営ガバナンスが上がる

- C2 では、戦略に基づいてデジタル環境を整え、日頃の業務遂行や活動状況を評価・改善して、デジタル利活用も上がる
- C2 のフィードバックは C1 に戻る。C1 は目標や戦略の見直しを検討し、必要なら新しい目標や戦略を C2 に示す。この見直しもマインドとガバナンスの向上につながる

つまり2つのサイクルが互いにフィードバックし合って、成熟度と変革能力を高めます。

図で見る成熟度は、レベル N、N+1、N+2、N+3 と階段のように上がる螺旋です。同じ場所を回るのではなく、一周ごとに一段上がるのがスパイラルアップです。

プロセスの適用例

PGL は、3つの適用例を示します。図 1.4.5 から 1.4.7 で、番号の①から⑩が実行順序。3つの例の違いは、**C2 を仮説検証に使うかどうか**と、**番号の数**に出ます。

適用例	番号	特徴
新規事業開発等で新たな顧客価値を創出する	①から⑩	仮説を検証するために C2 を軽量に回す。事業化の判断後に再び C2 を回す
既存事業の業務を抜本的に改革する	①から⑩	新規事業開発と同じ順序。新しい技術や仕組みの導入可否を C2 で検証する
既存事業の業務効率を改善する	①から⑦	C1 と C2 は既に反復して実行されている。検証と事業化の2段にしない

新規事業開発等で新たな顧客価値を創出する例の流れは、次のとおりです。

番号	実行内容
①	P1 で経営環境の情報を集める。企業理念と経営者の思い、現在のデジタル経営成熟度を確認し、新たな顧客価値の創出について変革構想を意思決定する
②	変革構想が P2 に引き継がれる。顧客価値を発見して定義し、新たな価値実現の方向性について仮説を立てる
③	机上の情報収集と分析だけでは足りないので、C2 を実行して仮説を検証する。そのための実行計画を P3 で作る。経営判断に要る情報を迅速に集めるため、計画は軽量にする
④	P4 で、プロトタイプなどを開発・導入する
⑤	P5 で、実際の市場や現場から情報を集める
⑥	P6 で、集めた情報を検証する
⑦	P3 で評価し、P2 にフィードバックする
⑧	P1 では、新たな変革に向けた情報収集を継続して行っている
⑨	C2 の情報と P1 の情報から、P2 で事業化の可能性があると判断した場合、全社の経営目標に貢献するかを判断し、事業の推進を最終的に決定する
⑩	事業化が決まると再び C2 が動く。P3 で、P2 から展開された事業戦略を具体化し、業務プロセスの設計とそれを支える IT 導入などの実行計画を作る

⑩以降は、実行計画に基づく新たな価値の実現です。

ここで読み取る規則は、次の3つです。①の意思決定は P1 の中で、②の仮説は P2 で立て、⑨の事業化の最終決定は P2 で行う。仮説検証用の C2 は軽量で迅速に回し、事業化が決まった後の C2 とは分けて考えます。

既存事業の業務を抜本的に改革する例も、順序は同じです。品質、価格、納期を大幅に改善して顧客価値を増やします。①で P1 が業務改革を意思決定し、②で P2 が、例えば AI のような新しい技術の導入を前提に業務を組み立てるなど、方向性を示します。③から⑦で C2 を実行して導入可否の判断材料を集める。⑨で実行を判断し、⑩で P3 が新業務の設計と IT 導入の実行計画を作ります。

既存事業の業務効率を改善する例は、番号が①から⑦までです。既存事業は、すでに顧客価値を提供しており、C1 と C2 は反復して実行されています。流れは次のとおりです。

1. ①:P1 で環境情報の収集と成熟度の評価を行い、価値の実現・提供方法をどう改善するか構想をまとめる
2. ②:P2 が構想を引き継ぎ、情報収集と分析をさらに進めて改善案を示し、既存のデジタル経営戦略を更新する
3. ③:P3 が既存の業務と IT システムを分析し、必要な改善をどう実現するか検討して、実行計画を作る
4. ④:P4 で、新しい IT システムを調達(開発)して導入する
5. ⑤:P5 で、新業務による価値の実現と提供を行う
6. ⑥:P6 で、新業務と新しい IT システムの実行状況と提供価値を検証する
7. ⑦:経営目標の達成状況と現場の気付きを、P3 を通して C1 に戻す。P4 にもフィードバックして、俊敏な価値提供の仕組みと運用の改善につなげる

3つの例を見分ける問い方は、場面の特徴で決まります。「新しい技術を導入するか迷っている。判断材料がまだない」は、C2 を軽量に回して仮説を検証する流れです。「すでに提供している業務の効率を上げたい」は、検証と事業化の2段にせず、①から⑦を回します。

プロセス、サイクル、プロジェクト

プロセスは、入力と出力（成果物）、プロセス内部のタスク（作業）が、順序立てて定義されたものです。サイクルは環の形をしており、反復的に実行されます。企業や事業がゴーイングコンサーンである限り、**終点はありません**。反復が終わるのは、撤退する時です。

C1 で新しい戦略と経営目標が決まると、実現する期限とロードマップが作られます。ロードマップが定義するゴールと期限は、各サイクルの反復を設計する入力になります。1回の反復にかける期間は、内容や企業の成熟度によって違います。反復の中の作業量を調整し、サイクルを高速に回すと、環境の変化に俊敏に対応できる。

プロジェクトは**有期限**で、一定の成果物が求められます。複数回の反復を含むプロジェクトもあれば、サイクル内の1つのプロセスを1つのサブプロジェクトとして行うこともあります。有期限で管理する対象として適切な単位でプロジェクトを設定する必要があります。

項目	サイクル	プロジェクト
終点	なし。撤退する時に終わる	あり。期限と成果物がある
単位	環。反復して回る	管理しやすい単位で設定する

項目	サイクル	プロジェクト
関係	複数の反復を含むプロジェクトもあれば、1つのプロセスだけのプロジェクトもある	

デジタル経営を成功に導く10の基本原則

課題や問題に直面した時、方向性を見失わないための判断基準が、10の基本原則です。各サイクルと共通基盤のプロセスに共通する。適用する時は、原則の本質を汲み取り、場面の文脈に合わせます。原則の重み付けや内容の修正も必要になります。

一覧です。数字、名前、括弧の中の原則名の3つを組で覚えます。

番号	原則	括弧の名前
1	説明責任を果たす	リーダーシップの原則
2	変化をチャンスに変える	イノベーションの原則
3	顧客価値を問い続ける	価値創造の原則
4	データとITを常に念頭に置く	デジタルシフトの原則
5	全体視点で捉える	全体最適の原則
6	自前主義から共創へ	オープンな共創の原則
7	利用者との関係をより深める	利用者動機付けの原則
8	戦略と実行を合わせる	戦略実行整合の原則
9	人中心の持続的な成長へ	学習と成長の原則

番号	原則	括弧の名前
10	データ重視の意思決定へ	ファクトベースの原則

それぞれの中身を見る。

基本原則 1:説明責任を果たす(リーダーシップの原則)。経営者をはじめ各リーダーが、「思い」や「方針」を的確に伝え、関係者の理解と共感を得ます。そして自ら率先して組織を動かし、結果について責任を果たします。方針の説明、結果の説明、公明性と透明性が担保されないと、誤解、混乱、信頼喪失、事業へのダメージにつながります。担当者任せにせず、リーダーが自ら語り、自ら動き、戦略の実現にコミットします。

基本原則 2:変化をチャンスに変える(イノベーションの原則)。変化のアンテナを高くし、本質を見極めてチャンスにします。過去の成功に囚われず、アイデアを発想し、事業を構想して実行するマインドと行動力を持ちます。改革やイノベーションを発想、構想、実行するスキルも習得します。

基本原則 3:顧客価値を問い続ける(価値創造の原則)。価値重視の発想に切り替えます。自社のビジョンやパーパスから価値を発想し、実現すべき具体的な価値とその実現方法を設計します。デジタルとの組み合わせで顧客価値を発想して構想にし、イノベーションや業務改革の核に置きます。外部との新しい価値連鎖(バリューチェーン)も視野に入れる。

基本原則 4:データとITを常に念頭に置く(デジタルシフトの原則)。データとITの利活用が常に前提だと心に刻み、その議論を後回しにしません。従業員のデジタルリテラシーを上げ、ITとデータの利活用が価値実現にどう影響するかを想像できるようにします。改革やイノベーションのアイデアを試すデジタル環境を、早急に整備します。

基本原則 5:全体視点で捉える(全体最適の原則)。あらゆる場面で、個別議論に陥らず、全体視点で考える習慣をつけます。個々の専門性へのこだわりは、全体との不整合を見えなくします。全体で俯瞰すると、道の踏み外し(時代遅れ、社会価値とのずれ、思い込みなど)に気付けます。個別と全体を行き来して、最適な方向を見定めます。デジタルが創り出す新しい全体、つまり新しい価値の連鎖も見落としません。

基本原則 6:自前主義から共創へ(オープンな共創の原則)。外部との共創もできる、オープンで自由な共創風土を作ります。自社では気付けない新しい価値の発見と実現には、外部との共創が必須になります。状況に応じて共創を自在に進められる体制が必要です。そのために、外部との対話をためらわないオープンマインドと、他社と違う明確な強みが要ります。

基本原則 7:利用者との関係をより深める(利用者動機付けの原則)。デジタル経営では、システムの利用者の協力があらゆる場面で欠かせません。協力のレベルは、理解と共感の深さで決まります。回転の速い今のシステム開発では、利用者からの多くのフィードバックが納期と完成度を左右します。協力を得るには動機づけが必要です。リーダーは、明確なメッセージを発して理解と共感を高め続ける。例えば、良好なユーザーエクスペリエンスを提供し続け、利用者の参画意識を高めます。

基本原則 8:戦略と実行を合わせる(戦略実行整合の原則)。デジタル経営は価値の実現を重視します。戦略と実現された価値が、いつの間にか離れる事態は避けます。経営戦略に沿った価値実現が目標どおりに進んでいるかを監視し、タイムリーに関係者へ可視化します。環境の変化で、価値実現への制約も変わります。戦略と価値実現のインパクトから、戦略や実現する価値を動的に見直すことも視野に入れる。

基本原則 9:人中心の持続的な成長へ(学習と成長の原則)。自社の成熟度を認識し、次の成長に向けた改善と改革を継続して行い、成長につなげます。デジタル環境と人の成熟を同時に図る必要があります。企業の成長は、従業員のエンゲージメントなしでは達成できません。まず従業員の心に寄り添い、心理的安全性の高い環境を作ります。そのために、オープンな企業風土、外部との共創体制づくり、組織学習、リスクリングプログラムなどを積極的に採り入れます。PGL は、これを人的資本経営だと添えています。

基本原則 10:データ重視の意思決定へ(ファクトベースの原則)。仕事のあらゆる場面で、データの収集、可視化、正しい評価を意識します。変化が激しい現代では、経験や勘による判断は通用しなくなっています。デジタルをフルに使い、データを重視して判断する体制に変えます。事業の成果(顧客価値)とリスクを可視化すると、正しい判断につながります。

原則どうしは、キーワードで見分ける。

場面のキーワード	当てはまる原則
方針や結果を自ら語り、責任を負う	1 説明責任(リーダーシップ)
過去の成功に囚われず、変化を機会にする	2 変化をチャンスに(イノベーション)
ビジョンやパーパスから価値を発想する	3 顧客価値を問い続ける(価値創造)
データとIT の議論を後回しにしない。試せる環境を整える	4 データとIT を念頭に(デジタルシフト)
部門ごとの議論を避け、新しい価値の連鎖も見る	5 全体視点(全体最適)
外部と組み、自社の明確な強みを持つ	6 自前主義から共創へ(オープンな共創)
利用者の理解と共感、ユーザーエクスペリエンス	7 利用者との関係(利用者動機付け)

場面のキーワード	当てはまる原則
戦略と実現した価値が離れていないか監視し可視化する	8 戦略と実行 (戦略実行整合)
成熟度、エンゲージメント、心理的安全性、リスクリング	9 人中心の成長 (学習と成長)
経験や勘でなくデータで判断する	10 データ重視 (ファクトベース)

特に混同しやすい組があります。

- 3と8:3は「何を価値とするか」を問い続ける。8は「戦略と実現された価値のずれ」を監視する
- 4と10:4は「データとITを議論の前提に置く」。10は「判断をデータで行う」
- 5と6:5は「個別でなく全体を見る」。6は「自社の外とも組む」
- 7と9:7は「利用者(システムの使い手)」との関係。9は「従業員」の成長とエンゲージメント

場面で判断する練習

総論では、ここまでの知識を組み合わせる場面を判断する問題が出ます。3つの型を示します。

型1:登場人物の役割を場面で見分ける。運用チームが現場の声から、サービスの使われ方の変化に気付いた場面を考えます。気付きを共有する先は、推進者です。PGLでは、運用リーダーが気付きの情報を迅速に推進者と共有して全体最適を探り、開発リーダーと継続的な改善を図ります。気付きを自分の部門で抱え込むのは、役割に合いません。

型2：サイクルの並行関係を判断する。C1 で戦略の見直しを検討している間に、C2 の運用を止めるかが問われた場合、止めません。C1 と C2 は並行です。見直しの結果、新しい方針が決まれば、C2 はそれを形にする実行計画を作り、俊敏に活動を変えます。

型3：基本原則と成熟度を組み合わせる。新しい技術の導入を急いだ企業が、運用が追いつかず業績が悪化した場面を考えます。PGL の成熟度の考え方では、組織の身の丈に合わない過剰な導入は、業務遂行能力を下げるおそれがあります。対応は、成熟度の現状を把握し、目標を現実的に置いて成長計画を戦略の一部にすることです。一方、古い仕組みに固執し続ける場合も、環境の変化に取り残されます。「無謀に進む」と「固執して止まる」の両方が誤り。

場面の問い	判断の手順
誰が主担当か	表 1.3.1 の規則に当てはめる。C1 は経営者、C2 は推進者、CB-5 は経営者
どの価値の話か	顧客の課題の解決は顧客価値 (PSfit)、市場での競争力は事業価値 (PMfit)、社会課題への貢献は社会価値
どの成熟度の視点か	企業風土と組織学習はマインド、2つのサイクルの運用はガバナンス、IT サービスの整備はデジタル環境、データと IT の活用はデジタル利活用
どの適用例か	新しい価値や新技術で判断材料が無ければ C2 を軽量に回して検証。既存業務の効率改善なら①から⑦
どの基本原則か	場面のキーワードの表で照らす

サンプルはここまでです

続き(第2章～巻末)は、ITコーディネータ 問題集のご購入で、頻出度別ノート・暗記用ノートと合わせて3点すべてダウンロードできます。

SAMPLE

ITコーディネータ試験 学習用テキスト(無料サンプル)

版

2026年10月版(ITコーディネータ試験(一般コース) 出題範囲＝ITコーディネータプロセスガイドライン Ver.4.0 準拠)

発行

IT資格道場(<https://www.shikaku-doujou.com>)

お問い合わせ

info@shikaku-doujou.com

ITコーディネータ、ITコーディネータプロセスガイドラインは、特定非営利活動法人ITコーディネータ協会の商標または登録商標です。記載されているその他の会社名・製品名・サービス名は、各社の商標または登録商標です。

本教材は公式の出題範囲(ITコーディネータプロセスガイドライン Ver.4.0)の内容を基に作成したもので、ITコーディネータ協会との提携・承認関係はありません。実際の試験問題の転載・復元は行っていません。

本文・図表・設問はすべてオリジナルの著作物です。無断での転載・複製・再配布・二次販売はできません。お気づきの点はinfo@shikaku-doujou.com までご連絡ください。