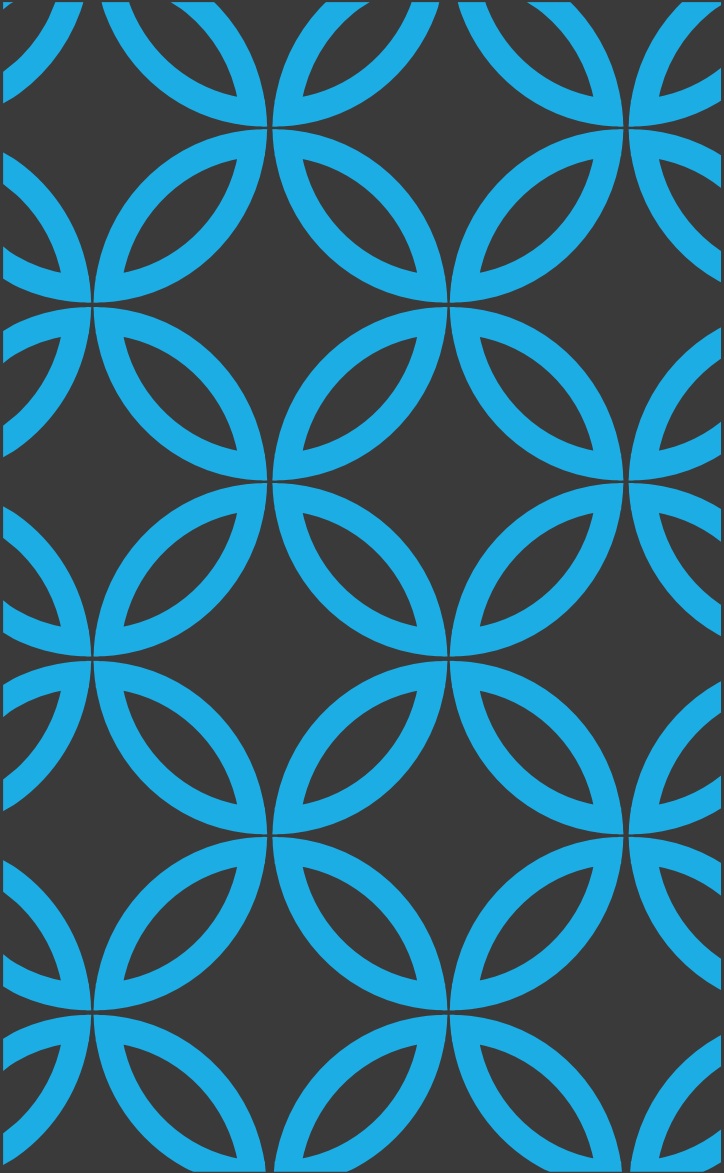




IPMA ICB®入門

Vol.1 概要編

2026年7月

プロジェクトマネジメント学会

IPMA ICB is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

本書について

本書は、IPMA(International Project Management Association) ICB(Individual Competence Baseline) V4.0の概要を説明する文書です。

本書の読者は以下を想定していますが、限定するものではありません。

- IPMA ICBに興味を持った方
- IPMA資格認証試験を受験予定の方

本書は、以下の2部構成としています。

- **Vol.1概要編：ICB全体概要説明** （IPMA ICB V4.0 1章～4.2章に対応）
- Vol.2 CE要約編：各CEの要約（IPMA ICB V4.0 4.3章～4.5章に対応）

本書

注意事項

- IPMA ICBはプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントについてコンピテンスを記載していますが、本書ではプロジェクトマネジメントのみを扱います。
- 本書の内容は、IPMA資格認証の試験問題には対応していません。試験準備にあたっては、IPMA ICB本編を参照されることを強くお奨めします。

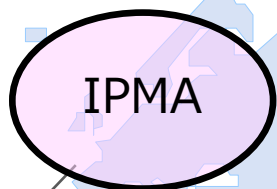
IPMAとは

(1)IPMA(International Project Management Association)とは

- PM学会が加盟する世界最大のPM組織です。
- 全てのプロジェクトが成功する世界を実現するため、個人、組織、およびプロジェクトのベスト・プラクティスに関するグローバル標準(ICB)に基づき、プロジェクト管理のためのIPMA教育・研修、イベント、認定活動を行います。

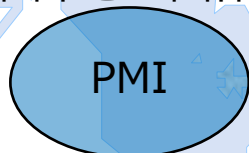
(2)世界のPM組織

◇International Project Management Association (ヨーロッパ中心の団体)



設立： 1965年(世界初の国際PM団体)
Member Association: **72カ国以上**
PM標準： **ICB(Individual Competence Baseline)**
認定試験： **ICB認定**

◇Project Management Institute (米国中心の団体)



設立：1969年
会員:全世界に70万人
PM標準：PMBOK
認定試験：PMP

◇PM学会 (日本)



SPM

PMIが、PMBOKに基づいたPMP資格を実施しているように
IPMAは、ICBに基づいてICB認定試験を実施

各標準の一覧

	Project	Program	Portfolio	その他
ISO	ISO21500	ISO21503	ISO21504	ISO2150X(Governance)
PMI	PMBOKガイド	PgM	PfM	WBS, Schedule, Risk, EVM, OPM3, PMCDF, etc.
IPMA	ICB			OCB, PEB
OGC/ AXELOS	PRINCE2	MSP	MoP	ITIL, RESILIA, M_o_R, P3M3, P3O, MoV, P2MM
PMAJ	P2M			
GAPPS	For PMr	For PgMr		Sponsor, (Control)

IPMA ICBとは

- IPMA個人コンピテンス・ベースライン(IPMA Individual Competence Baseline)
- IPMA ICBは、プロジェクト/プログラム/ポートフォリオマネジメントにおける個人の能力に関するグローバルな標準です。
- IPMA ICBは、競争が激しいプロジェクト環境において、マネージャの能力向上をサポートするために必要な能力要素(CE:Competence Element)を提供します。

IPMA ICB章構成

1.はじめに	概要説明 (本書「概要編」に対応)
2.目的および想定ユーザ	
2.1 コンピテンスの定義	
2.2 対象者と活用方法	
2.3 個人コンピテンス開発	
3. IPMA個人コンピテンス・ベースライン	
3.1 IPMA ICBのフレームワーク	コンピテンスの詳細説明 (別冊「CE要約編」に対応)
3.2 IPMA ICBの構成	
3.3 コンピテンス要素(CE)の概要	
4. プロジェクトマネジメントに関わる個人	
4.1 プロジェクトのマネジメント	
4.2 コンピテンスの概要	
4.3 視座	プログラム、ポートフォリオマネジメントのCE詳細説明 ※本書では対象外
4.4 人材	
4.5 実践	
5. プログラムマネジメントに関わる個人	プログラム、ポートフォリオマネジメントのCE詳細説明 ※本書では対象外
6. ポートフォリオマネジメントに関わる個人	

IPMA ICBのフレームワーク

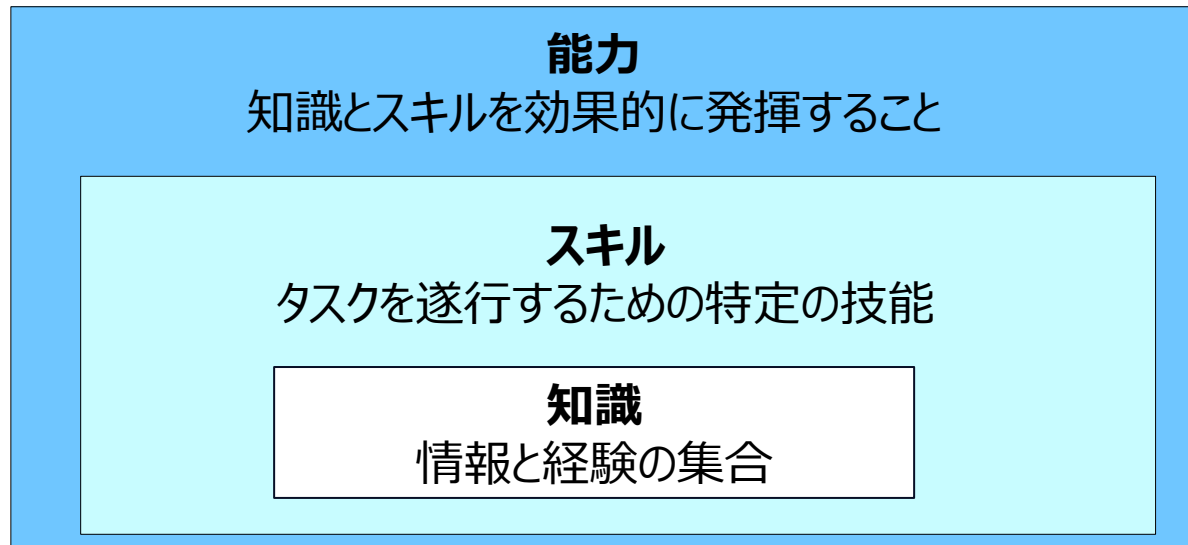
- IPMA ICBは、プロジェクトを成功させるために、個人が習得もしくは開発することができるコンピテンスを総合的に整理したものです。
- あらゆる部門や業界に適用でき、特定の方法論やツールを推奨するものではありません。適切な手法やツールは組織によって異なるため、状況に応じて選択する必要があります。
- プロジェクトのタイプや業界によって、必要なコンピテンスの重要度は異なりますが、全てのコンピテンスはどんなプロジェクトにも関連しています。

プロジェクトのマネジメント

- プロジェクトは組織に価値をもたらす手段のひとつです。
- 組織に価値をもたらす手段としては他にもありますが、プロジェクトは以下の点で優れています。
 - ・ フォーカス：プロジェクトは、その価値をもたらすために開始される一時的な組織であること
 - ・ コントロール：期限，予算，品質基準など，守るべき制約事項に従うこと
 - ・ 専門性：プロジェクトマネジメントには，ベストプラクティス，ツール，方法論，認定制度などを含む専門性があること
- プロジェクトが目標を達成するためには，時間，コスト，品質標準などの制約や要求を満足する成果が必要です。
- プロジェクトマネジメントには，プロジェクトがゴールを達成するために，方法論，ツール，テクニック，コンピテンスを適用することが求められます。
- プロジェクトマネジメントを効果的に実施することにより，プロジェクトのゴール達成の可能性を高めたり，リソースを効率よく活用しつつニーズを満足させるなど，組織やステークホルダに多くの利益をもたらします。

コンピテンスとは

- コンピテンスとは、期待される成果を達成するために、**知識**、**スキル**、**能力**を活用することです。
 - **知識**：情報と経験の集合（例：ガントチャートの内容を理解していること）
 - **スキル**：タスクを遂行するための特定の技能（例：ガントチャートを作成できること）
 - **能力**：知識とスキルを効果的に発揮すること（例：プロジェクトのスケジュールを立案し巧みにマネジメントできること）
- **経験**もコンピテン스에重要な役割を担います。
 - 経験がなければ、コンピテンスは実践も向上もできません。
 - 割り当てられた役割を成功裏に遂行するには、十分な経験を積む必要があります。
- IPMAの資格認証では、知識だけでなく経験とあわせてコンピテンスを重視します。



コンピテンスの開発(1/2)

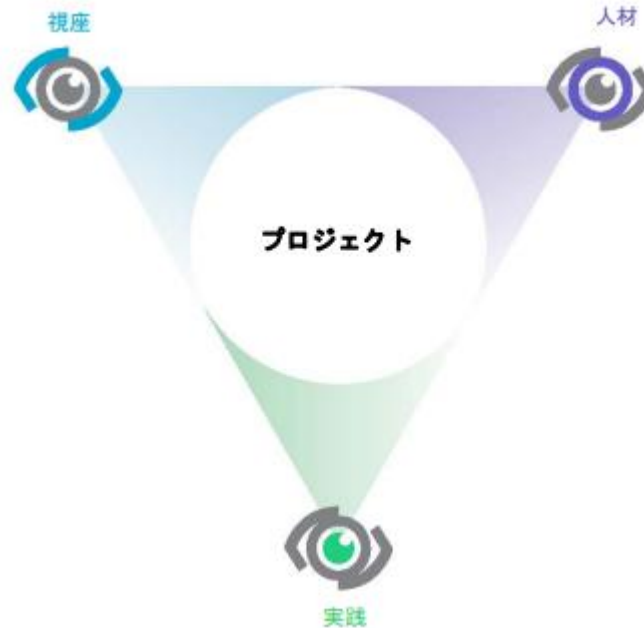
- IPMAでは、コンピテンスを個人，チーム，組織のそれぞれが有するものとしています。
 - ・ 個人のコンピテンス：経験を通じた知識，スキル，能力
 - ・ チームのコンピテンス：集合としてのパフォーマンス
 - ・ 組織のコンピテンス：戦略的能力
- コンピテンスの開発には，さまざまなアプローチがあります。
 - ・ 自己啓発：書籍や事例などから実践的な知識を習得
 - ・ 相互研鑽：同僚との議論やフィードバックを通じて異なる視点からの学習
 - ・ 教育・トレーニング：セミナーや研修などに参加し，特定のノウハウを学習
 - ・ コーチング・メンタリング：経験豊富な人からフィードバックやアドバイスを受け，個人の成長を促進
 - ・ シミュレーション・ゲーム：事例に基づいたシミュレーションやゲームを通じて実際の適用を学習

コンピテンスの開発(2/2)

- コンピテンスの開発には、様々なステークホルダが関わります。
 - ・ 教育担当者・トレーナー：個人のコンピテンス開発を実施
 - ・ 経営陣・上級管理者：コンピテンス開発のゴールを設定し、必要なリソースを提供
 - ・ 人事部門：コンピテンス標準を定め、採用や評価のプロセスを計画・管理
 - ・ プロジェクトマネジメント部門・プロジェクトマネジメントオフィス：戦略とゴールを定義し、組織としてのコンピテンス開発を促進
 - ・ 認証機関：標準に対する評価方法を設定。標準に基づいてアセッサが評価し、強みや今後の改善点を特定
- 効果的なコンピテンス開発には、いくつかの前提条件があります。
 - ・ コンピテンスの現状と目標を知り、ステークホルダに伝える
 - ・ 専門知識・ノウハウにアクセスできること
 - ・ 十分な予算、時間があること
 - ・ コンピテンスの開発に価値があるという組織文化の創造
 - ・ 経営陣が、個人のコンピテンス開発に対する標準、プロセス、構造を定義し、ビジョンとゴールを設定

コンピテンスの概要

- プロジェクトを成功させるためには、コンピテンスを修得する必要があります。
- 習得すべきコンピテンスは、以下の3つに分類できます。
 - ・ 視座：プロジェクトと人の背景を扱う視点のコンピテンス
 - ・ 人材：人と社会のトピックスを扱う実践のコンピテンス
 - ・ 実践：プロジェクトのマネジメントに特に必要な実践のコンピテンス
- IPMAのコンピテンスは、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントの3つのドメインに適用できます。



IPMA ICBの構成

- IPMA ICBでは、コンピテンスは3つの領域：**視座**，**人材**，**実践**に分類されています。
- IPMA ICBでは、28個の**コンピテンス要素（CE：Competence Elements）**を定義しており、各領域に下表のように分類されます。IPMA ICB文書において、CEは、“4.x.x”の形で参照されます。
- 各CEには、さらにいくつかの**主要コンピテンス評価指標（KCI：Key Competence Indicators）**が含まれます。IPMA ICB文書において、KCIは、“4.x.x.x”の形で参照されます。

視座	人材	実践
4.3.1 戦略	4.4.1 内省とセルフ・マネジメント	4.5.1 プロジェクト設計
4.3.2 ガバナンス，体制およびプロセス	4.4.2 パーソナル・インテグリティと信頼性	4.5.2 要件と目標
4.3.3 コンプライアンス，標準と規制	4.4.3 パーソナル・コミュニケーション	4.5.3 スコープ
4.3.4 権力と関心	4.4.4 関係とエンゲージメント	4.5.4 時間
4.3.5 文化と価値観	4.4.5 リーダシップ	4.5.5 組織と情報
	4.4.6 チームワーク	4.5.6 品質
	4.4.7 対立と危機	4.5.7 財務
	4.4.8 リソースフルネス	4.5.8 リソース
	4.4.9 交渉	4.5.9 調達
	4.4.10 結果指向	4.5.10 計画とコントロール
		4.5.11 リスクと機会
		4.5.12 ステークホルダ
		4.5.13 変更と改革

「視座」領域コンピテンス

プロジェクトの遂行に影響を与える外部ドライバに関するコンピテンスです。これらの外部ドライバは組織や社会のゴールやニーズに関連しており、戦略や規制などが含まれます。

- 戦略（4.3.1）は、組織の目的や目標を明確にします。プロジェクトはこれらによって優先順位付けされます
- ガバナンス・体制・プロセス（4.3.2）は、プロジェクトの正式なコンテキストを作ります。
- コンプライアンス・標準・規制（4.3.3）は、業界や社会の要求を反映する法律、規制などで構成されます。
- 権力と関心（4.3.4）や文化と価値（4.3.5）は、明確に定められたルールではなく、非公式で暗黙的にプロジェクトの成功に影響を与えるものです。

「人材」領域コンピテンス

このコンピテンス領域は、プロジェクトに関わる個人が成功するために必要な個人的および社会的コンピテンスを示します。10個のCEが含まれており、以下のように分類されます。

- 基本的な個人属性：内省とセルフ・マネジメント（4.4.1）, パーソナル・インテグリティと信頼性（4.4.2）
- 他者とのコミュニケーション：パーソナル・コミュニケーション（4.4.3）, 関係とエンゲージメント（4.4.4）
- リーダシップ：リーダーシップ（4.4.5）, チームワーク（4.4.6）, 対立と危機（4.4.7）
- 創造的なチーム環境：リソースフルネス（4.4.8）
- 他の関係者との調整：交渉（4.4.9）
- 最適な結果の実現：結果指向（4.4.10）

「実践」領域コンピテンス

プロジェクトには、様々な影響があり、多くの要求に対応しなければなりません、それらを適切に定義し、対応するためのCEが含まれます。

- 要求を優先順位付けし、プロジェクト設計（4.5.1）に変換します。この基本的な決定を、以下のCEで、実行、マネジメントします。
- 対象定義：要件と目標（4.5.2）, スコープ（4.5.3）
- マネジメント：時間（4.5.4）, 組織と情報（4.5.5）, 品質（4.5.6）
- 資源：財務（4.5.7）, リソース（4.5.8）, 調達（4.5.9）
- 統合管理：計画とコントロール（4.5.10）, リスクと機会（4.5.11）, ステークホルダ（4.5.12）
- 変更管理：変更と変革（4.5.13）

IPMA ICBの対象者と活用方法

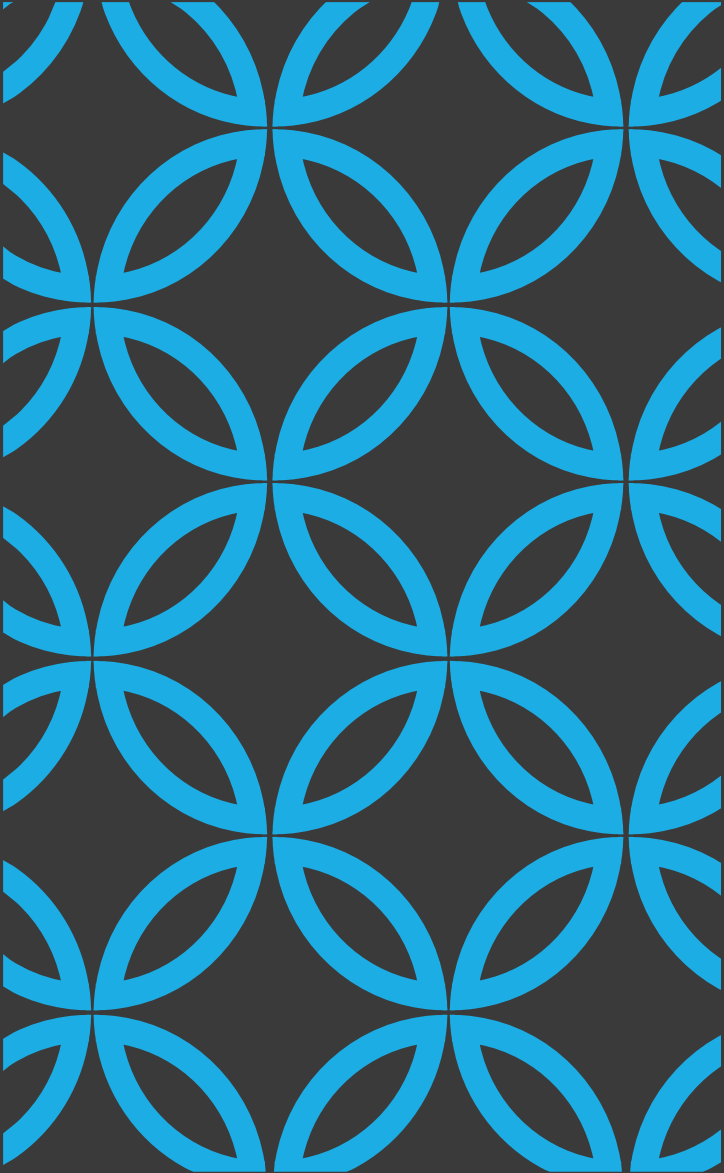
IPMA ICBは、幅広い対象者が活用することをサポートするように作成されています。

対象者	活用方法例
アセッサ 認証機関 IPMAの加盟団体	評価および認証のベースライン
コーチ コンサルタント	- クライアントに適用する標準 - 追加サービス・製品開発におけるベース
政府・官公庁 自治体・公共団体 企業，非営利団体	社員育成やプロジェクトの成功に向けて参照する国際標準
教育担当者 トレーナー	プロジェクト・プログラム・ポートフォリオマネジメント教育のガイドライン
実務者	- 育成のベースライン - 評価及び認証の基準 - 実務者コミュニティにおける共通言語 - チームにおけるコンピテンス開発 - 自己評価
研究者	研究開発における標準

お問い合わせ

IPMA資格認証プログラム運営事務局

spm_cb@spm.or.jp



IPMA ICB®入門

Vol.2 CE要約編

2026年7月

プロジェクトマネジメント学会

IPMA ICB is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

本書について

本書は、IPMA(International Project Management Association) ICB(Individual Competence Baseline) V4.0の概要を説明する文書です。

本書の読者は以下を想定していますが、限定するものではありません。

- IPMA ICBに興味を持った方
- IPMA資格認証試験を受験予定の方

本書は、以下の2部構成としています。

- Vol.1概要編：ICB全体概要説明（IPMA ICB V4.0 1章～4.2章に対応）
- **Vol.2 CE要約編：各CEの要約**（IPMA ICB V4.0 4.3章～4.5章に対応）

本書

注意事項

- IPMA ICBはプロジェクトマネジメント、プログラママネジメント、ポートフォリオマネジメントについてコンピテンスを記載していますが、本書ではプロジェクトマネジメントのみを扱います。
- 本書の内容は、IPMA資格認証の試験問題には対応していません。試験準備にあたっては、IPMA ICB本編を参照されることを強くお奨めします。

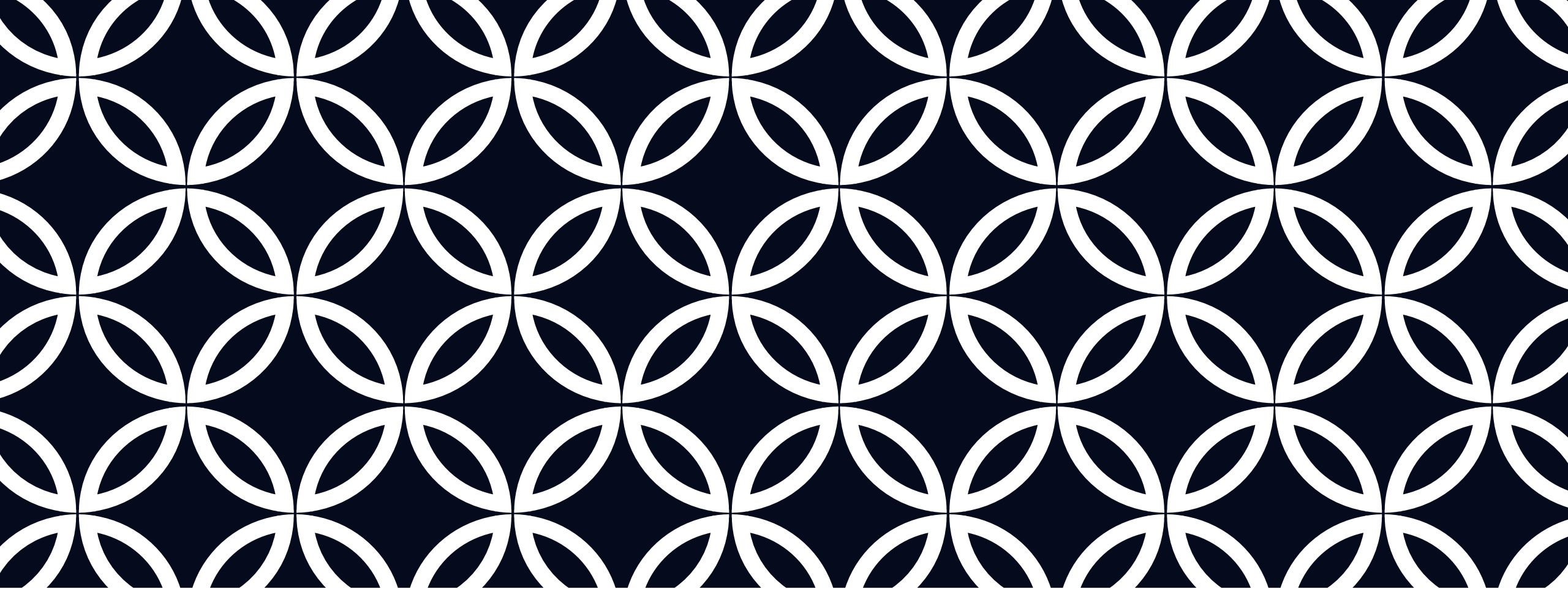
本書について（Vol.2「CE要約編」の構成）

- Vol.2「CE要約編」では、これ以降、コンピテンス要素(CE)の概要を1CE/1ページで要約します。
- IPMA ICB本編では、各CEごとに、「定義」「目的」「説明」「知識」「スキルと能力」「関連するコンピテンス要素」の構成で記載されていますが、本書ではそれらの内容を要約して箇条書きで表記しています。
- 各CEごとに、含まれる主要コンピテンス評価指標(KCI)について、表形式で記載します。

IPMA ICBの構成

- IPMA ICBでは、コンピテンスは3つの領域：**視座**，**人材**，**実践**に分類されています。
- IPMA ICBでは、28個の**コンピテンス要素（CE：Competence Elements）**を定義しており、各領域に下表のように分類されます。 ※IPMA ICB文書において、CEは、“4.x.x”の形で参照されます。
- 各CEには、さらにいくつかの**主要コンピテンス評価指標（KCI：Key Competence Indicators）**が含まれます。
※IPMA ICB文書において、KCIは、“4.x.x.x”の形で参照されます。

視座	人材	実践
4.3.1 戦略	4.4.1 内省とセルフ・マネジメント	4.5.1 プロジェクト設計
4.3.2 ガバナンス，体制およびプロセス	4.4.2 パーソナル・インテグリティと信頼性	4.5.2 要件と目標
4.3.3 コンプライアンス，標準と規制	4.4.3 パーソナル・コミュニケーション	4.5.3 スコープ
4.3.4 権力と関心	4.4.4 関係とエンゲージメント	4.5.4 時間
4.3.5 文化と価値観	4.4.5 リーダシップ	4.5.5 組織と情報
	4.4.6 チームワーク	4.5.6 品質
	4.4.7 対立と危機	4.5.7 財務
	4.4.8 リソースフルネス	4.5.8 リソース
	4.4.9 交渉	4.5.9 調達
	4.4.10 結果指向	4.5.10 計画とコントロール
		4.5.11 リスクと機会
		4.5.12 ステークホルダ
		4.5.13 変更と改革



「視座」に関するコンピテンス要素

「視座」領域コンピテンス

プロジェクトの遂行に影響を与える外部ドライバに関するコンピテンスです。これらの外部ドライバは組織や社会のゴールやニーズに関連しており、戦略や規制などが含まれます。

- 戦略（4.3.1）は、組織の目的や目標を明確にします。プロジェクトはこれらによって優先順位付けされます
- ガバナンス・体制・プロセス（4.3.2）は、プロジェクトの正式なコンテキストを作ります。
- コンプライアンス・標準・規制（4.3.3）は、業界や社会の要求を反映する法律、規制などで構成されます。
- 権力と関心（4.3.4）や文化と価値（4.3.5）は、明確に定められたルールではなく、非公式で暗黙的にプロジェクトの成功に影響を与えるものです。

4.3.1 戦略

【定義】戦略を理解し、それをプロジェクトで活用可能な管理可能要素へ変換し、戦略・ビジョン・ミッションと整合させるコンピテンス。

【目的】戦略および戦略的プロセスを理解し、組織の長期的目標および持続可能性を考慮してプロジェクトを適切にマネジメントできるようにする。

【説明】プロジェクト目標の公式な正当化と、組織の長期的目標に対するベネフィット実現を扱う。戦略目標を管理可能な要素へ分解し、戦略的パフォーマンス・マネジメントを通じて整合性を維持する。CSF（重要成功要因）およびKPI（重要業績評価指標）を用い、組織の持続可能性と戦略達成を保証する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.1.1	組織のミッション および ビジョンと整合させる	・組織のミッション・ビジョン・戦略を理解しプロジェクトへ反映する ・プロジェクト目標が戦略・品質方針・価値観と整合していることを確認する ・ベネフィットと組織目的との関係を定期的に検証する ・診断型コントロールやCSF・KPIを活用し戦略整合を維持する	・戦略文書・中期経営計画の分析 ・トップダウン型整合確認プロセスの適用 ・CSF・KPIによるパフォーマンス管理 ・ベネフィット提供状況の定期レビュー
4.3.1.2	組織戦略に影響する機会 を特定し活用する	・戦略策定プロセス（トップダウン型）を理解する ・環境変化に伴う新たな機会・リスクを識別する ・事前設定戦略を批判的に検証する ・戦略改善に向けた提案を行い影響を与える	・インタラクティブ型コントロールの活用 ・ボトムアップ型提案の実施 ・ストレッチゴールの設定 ・経営層・スポンサーとの対話
4.3.1.3	ビジネス/組織の正当性の 持続的有効化を構築し 確保する	・プロジェクトの公式なビジネス正当性を文書化する ・成功基準およびベネフィットを明確化する ・正当性を継続的に再評価し更新する ・戦略的に冗長または不要な要素を識別する	・ビジネスケースの策定・更新 ・スポンサー承認および合意形成 ・ベネフィット実現マネジメントの適用 ・構成管理および妥当性確認
4.3.1.4	重要成功要因を特定し、 評価し、検証する	・戦略目標に直結するCSFを識別・定義する ・公式・非公式要因の影響を分析する ・CSFの相対的重要性を評価する ・背景変化や人事変更に応じ再評価する	・CSFの策定と優先順位付け ・戦略整合確認への活用 ・ステークホルダ管理への適用 ・定期的なCSFレビュー
4.3.1.5	重要業績評価指を特定し 、評価し、検証する	・各CSFに対応するKPIを設定する ・先行・事後・リアルタイム指標を適切に使い分ける ・戦略達成度を定量的・定性的に測定する ・背景変化に応じKPIを継続的に見直す	・KPI設計とダッシュボード運用 ・戦略的パフォーマンス管理への活用 ・ステークホルダ報告への適用 ・ベネフィット実現管理との連動

4.3.2 ガバナンス，体制 および プロセス①

【定義】組織のガバナンス構造、意思決定体系、報告ラインおよび支援機能を理解し、プロジェクトをそれらと整合させるコンピテンス。

【目的】組織の統制原則およびプロセスに従いながら、プロジェクトが効果的かつ効率的に遂行されることを保証する。

【説明】組織のプロジェクト・プログラム・ポートフォリオ管理原則を理解し、役割・責任・権限・報告体系・支援機能との整合を図る。また、品質、人事、財務などの横断機能と連携し、組織全体最適の観点でプロジェクトをマネジメントする。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.2.1	プロジェクトマネジメントの原則 および その実施方法について知る	・プロジェクトマネジメントの基本原則を理解する ・組織内での実装方法と適用範囲を把握する ・プロジェクト型組織と常設組織の違いを理解する ・成熟度や標準化の概念を説明できる	・組織構造およびプロセスの分析 ・PM標準・手順書の確認 ・成熟度モデルの活用 ・プロジェクト憲章の策定
4.3.2.2	プログラムマネジメントの原則 および その実施方法を知り適用する	・プログラムマネジメントの原則を理解する ・複数プロジェクトの統合管理を把握する ・ベネフィット実現の観点を理解する ・戦略との整合性を維持する	・プログラム憲章の確認 ・統合ベネフィット管理の活用 ・依存関係マネジメントの実施 ・上位ガバナンスとの連携
4.3.2.3	ポートフォリオマネジメントの原則 および その実施方法を知り適用する	・ポートフォリオ管理の原則を理解する ・優先順位付けと資源配分の概念を把握する ・リスクとバランスの視点を理解する ・戦略整合の観点から選定を行う	・ポートフォリオ選定基準の活用 ・投資委員会との連携 ・リスク分散分析の実施 ・資源最適配分の調整
4.3.2.4	サポート機能	・品質・人事・財務など支援部門の役割を理解する ・横断機能との連携の必要性を認識する ・組織支援機能の影響を評価する ・支援機能と協調し整合を図る	・部門間調整会議の実施 ・支援プロセスとの整合確認 ・役割責任の明確化 ・機能間合意形成
4.3.2.5	プロジェクトを組織の報告体制と意思決定体制および品質要求に整合させる	・報告ラインと意思決定権限を理解する ・品質要求とプロジェクト成果物を整合させる ・承認プロセスを遵守する ・説明責任を果たす	・報告テンプレートの活用 ・承認フロー管理 ・品質監査対応 ・ステアリング委員会への報告

(次ページに続く)

4.3.2 ガバナンス，体制 および プロセス②

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.2.6	プロジェクトを人事プロセスと人事機能に整合させる	・人事制度とプロジェクト要員計画を整合させる ・評価制度と役割責任を一致させる ・能力開発方針を理解する ・人材育成とプロジェクト目標を連動させる	・人材計画策定 ・評価制度との調整 ・教育計画との連携 ・リソースレビュー実施
4.3.2.7	プロジェクトを財務とコントロール・プロセス，機能に整合させる	・財務統制プロセスを理解する ・予算管理と報告要求を整合させる ・内部統制とリスク管理を連動させる ・コスト透明性を確保する	・予算承認プロセス遵守 ・財務報告書作成 ・内部監査対応 ・コスト管理レビュー

4.3.3 コンプライアンス，標準 および 規制①

【定義】関連する法令，規制，標準，行動規範および持続可能性原則を理解し，プロジェクトがそれらと整合していることを保証するコンピテンス。

【目的】法的・倫理的・社会的な要求事項を満たし，リスクを低減するとともに，組織の持続可能性および信頼性を確保する。

【説明】プロジェクトは法律，規制，業界標準，専門規制，HSSE（健康・安全・セキュリティ・環境）の影響を受ける。担当者はこれらを特定・評価し，遵守を保証する。さらに，標準やベンチマークを活用し，組織のプロジェクトマネジメント能力を評価・改善する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.3.1	プロジェクトが全ての関連法を遵守していることを特定し保証する	・適用される法律・規制を体系的に特定する ・遵守状況を評価し違反リスクを分析する ・法改正や規制変更の影響を確認する ・法的な要求事項をプロジェクト計画へ反映する	・法務部門との連携・確認 ・法令チェックリストの整備 ・定期的なコンプライアンス監査 ・契約・調達条件への反映
4.3.3.2	プロジェクトが，衛生，安全，セキュリティ および 環境（HSSE）に関する全ての関連規制を順守していることを特定し保証する	・健康・安全・環境に関する規制を理解する ・HSSEリスクを評価し管理する ・事故・逸脱の影響を分析する ・是正および予防措置を講じる	・安全管理計画の策定 ・HSSE監査の実施 ・是正措置プロセスの適用 ・教育・訓練の実施
4.3.3.3	プロジェクトが，関連するあらゆる行動規範 および 専門規制 を順守していることを特定し保証する	・専門的行動規範および倫理基準を理解する ・倫理的な意思決定を促進する ・透明性と公正性を確保する ・逸脱や不正の兆候を識別する	・倫理教育・周知の実施 ・内部通報制度の整備 ・専門団体基準の確認 ・コンプライアンス報告体制の構築
4.3.3.4	プロジェクトが関連する持続可能な原則と目標を遵守していることを特定し保証する	・持続可能性目標（環境・社会・経済）を理解する ・長期的影響を評価する ・持続可能性リスクと機会を識別する ・成果と持続可能性の整合を確認する	・ESG評価の実施 ・持続可能性指標の設定 ・環境影響評価の活用 ・ステークホルダ対話の実施

(次ページに続く)

4.3.3 コンプライアンス，標準 および 規制②

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.3.5	プロジェクトのために，業界標準およびツールを評価し，発展させる	・関連する業界標準およびツールを特定する ・標準の有効性および適用範囲を評価する ・プロジェクトへ適切に適用する ・改善や発展の機会を特定する	・ベンチマーキングの実施 ・標準化手法の導入 ・プロセス改善活動の推進 ・ツールおよび方法論の更新
4.3.3.6	組織のプロジェクトマネジメント・コンピテンスを評価し，ベンチマークし改善する	・組織能力の成熟度を評価する ・外部ベンチマークと比較する ・改善機会を特定する ・継続的改善を推進する	・成熟度モデルの活用 ・外部監査・評価の実施 ・改善計画の策定 ・能力向上プログラムの実施

4.3.4 権力と関心

【定義】個人およびグループの非公式な関心と、それに起因する政治的状況・権力行使を認識し理解するコンピテンス。

【目的】権力と関心に関するテクニック等を用いてステークホルダを満足させ、時間と予算の制約の中で合意された結果を作り出す。

【説明】権力は他者の行動に影響を与える能力であり、公式な役割やプロセスに収まらない非公式な側面を含む。個人の志・関心や関係性が影響力の源泉となるため、影響の波及範囲を把握し、適切に用いることが重要です。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.4.1	個人の志および他人の関心、ならびに、これらのプロジェクトに及ぼす潜在的インパクトを評価する	・主要ステークホルダの志（キャリア目標・社会貢献等）と関心を把握する ・志・関心がプロジェクトの期待や成功認識に与える影響を評価する ・公的地位に基づく関心と私的関心の差異を見極める ・対立・抵抗の兆候を早期に検知し、関与方針へ反映する	・インタビュー／観察により関心と動機を把握する ・ステークホルダ分析（期待・影響・関与度）の定期更新 ・コミュニケーション計画への反映 ・対立の火種に対する予防的対話の実施
4.3.4.2	個人 および グループの非公式な影響力、ならびに、プロジェクトに対する潜在的なインパクトを評価する	・組織文書に表れない非公式な影響力（関係性・専門性・評判等）を識別する ・影響力の基盤（強制力・報酬力・指示力・専門力等）を理解する ・人物／グループの影響力の「波及範囲」を推定する ・連携・提携関係を把握し、意思決定への影響を評価する	・影響力・ネットワークのマッピング（関係図） ・権力基盤の仮説立てと検証（観察・ヒアリング） ・意思決定ポイントでのキーパーソン関与設計 ・同盟・連携構造の定期レビュー
4.3.4.3	要員の人柄およびワークスタイルを評価して採用しプロジェクトのベネフィットに役立てる	・個人の性格・行動様式・ワークスタイル（文化的要素含む）を理解する ・同じ志や関心でも影響力行使のスタイルが異なる点を踏まえる ・適材適所（関与・役割・配置）を検討し、協働を促進する ・人間関係・相性・摩擦リスクを考慮しチーム成果へつなげる	・人物像の把握（観察・面談・過去実績の参照） ・役割設計とコミュニケーション様式の調整 ・チーム憲章／作業合意の作成 ・対立の予防策（合意形成・ファシリテーション）の実施

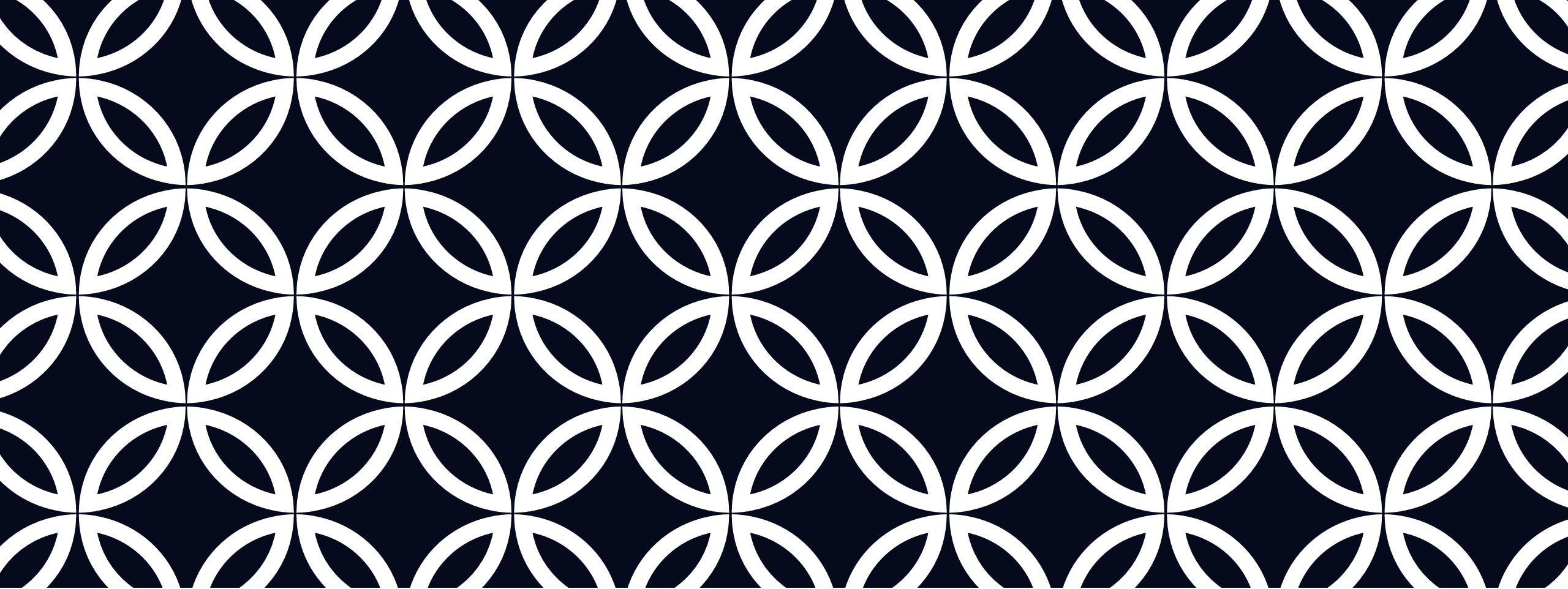
4.3.5 文化と価値観

【定義】社会および組織の文化と価値観を理解し、それらがプロジェクトに与える影響を評価し反映するコンピテンス。

【目的】文化的背景を踏まえ、関係者の受容性と協働を高め、合意された成果の実現と持続可能性を支援する。

【説明】プロジェクトは社会および組織の文脈の中で遂行される。価値観、暗黙の規範、意思決定様式、コミュニケーション慣行などを理解し、それらの含意を評価してプロジェクトのアプローチに反映させる。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.3.5.1	社会の文化 および 価値観， ならびに，これらのプロジェクトへの意義を評価する	・社会的価値観・規範・暗黙ルールを把握する ・文化が意思決定や合意形成に与える影響を評価する ・文化的前提の違いによるリスクを特定する ・プロジェクト運営への含意を整理する	・文化分析（地域・業界・国民文化）の実施 ・関係者ヒアリングと観察 ・文化的リスクの記録と管理 ・節目での前提確認レビュー
4.3.5.2	プロジェクトを公式文化 および企業の価値観と整合させる	・企業の公式な価値観・方針・行動規範を理解する ・プロジェクト目標と企業理念との整合を確認する ・品質方針・倫理基準と運営方法を結び付ける ・逸脱が生じた場合の是正を行う	・方針・規程の確認と適用 ・ガバナンスプロセスとの整合 ・品質・倫理レビューの実施 ・是正措置の管理
4.3.5.3	組織の非公式文化 および 価値観を評価し，これらがプロジェクトに持つ意味合いを評価する	・暗黙ルール・慣習・影響力構造を把握する ・非公式文化が行動様式に与える影響を評価する ・公式文化とのギャップを特定する ・摩擦を回避する運営設計を行う	・ネットワーク・関係図の作成 ・観察・対話による実態把握 ・ギャップ分析の実施 ・合意形成プロセスの設計



「人材」に関するコンピテンス要素

「人材」領域コンピテンス

このコンピテンス領域は、プロジェクトに関わる個人が成功するために必要な個人的および社会的コンピテンスを示します。10個のCEが含まれており、以下のように分類されます。

- 基本的な個人属性：内省とセルフ・マネジメント（4.4.1）, パーソナル・インテグリティと信頼性（4.4.2）
- 他者とのコミュニケーション：パーソナル・コミュニケーション（4.4.3）, 関係とエンゲージメント（4.4.4）
- リーダシップ：リーダーシップ（4.4.5）, チームワーク（4.4.6）, 対立と危機（4.4.7）
- 創造的なチーム環境：リソースフルネス（4.4.8）
- 他の関係者との調整：交渉（4.4.9）
- 最適な結果の実現：結果指向（4.4.10）

4.4.1 内省とセルフ・マネジメント①

【定義】内省は、自らの感情、行動、嗜好および価値観などを認識し、振り返り、理解し、それらの影響力についても理解できる能力。セルフ・マネジメントは、自身のゴールを設定し、進捗を確認・調節し、日常の仕事を系統的にこなす能力（変化条件の管理、ストレス対処を含む）。

【目的】自分の感情、好みおよび価値観などによる影響を認識し、自身の振る舞いをコントロールし方向付けできるようになること。これにより、個人の持つリソースを効果的・効率的に活用し、仕事への積極的な活動力と、仕事とそれ以外のバランスを実現する。

【説明】感情・好み・価値観の組み合わせは、日々の決定と行動に影響する。自らの価値観と行動を直視し、フィードバックを求め、自然な最初の反応に気づくことで、行動を変え改善できる。最初の反応をコントロールできると、一貫した行動・意思決定・コミュニケーション・他者の指導につながる。また、優先度の高い目標達成に向けて時間の使い方を管理し、学んだ教訓を活かして自律的に仕事に取り組む。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.1.1	自己の価値観と経験がどのように業務に影響を及ぼしているかを特定し熟考する	・意見・立場・理想・倫理観など、自身の内在的な価値観を認識し熟考する ・価値観・情熱が、一貫した意思決定と行動の基盤になることを理解する ・経験が状況や人の理解（意味づけ）に強く影響する点を自覚する ・解釈の違いを見出し、偏見の影響を抑える	・自らの価値観をよく考える ・価値観・理想をもとに決定の形を作る ・原則・個人的要求を伝える ・経験を表現し意見を交わす／経験を秩序立て仮説を立てる
4.4.1.2	自らの強みと弱みをベースに自信をつける	・自らの長所・短所をじっくり考え、得意なこと／情熱のあることを把握する ・任せる・依頼するべきタスクを見極める ・才能と限界を把握し、自らの価値を自覚する ・受容力と専門能力に裏付けられた自信を行動で示す	・強み・才能・限界・弱みを特定する ・強み・才能・情熱を利用する ・弱み・限界を克服するための解決策を特定する ・挫折を受け入れつつ自信を維持する
4.4.1.3	自身のゴール設定 および集中力の維持のために、自己の動機を認識し熟考する	・自分の動機を知り、方向性とエネルギーを生む個人的ゴールを設定する ・原動力を個人的ゴールへ置き換え、感情をコントロールする ・割り込みがあってもタスクに集中し、注意をそらす要因に気づく ・怠惰・先延ばしを避け、優先順位付けを活用して集中を維持する	・動機として自覚していることを他人に示す ・個人的ゴール／仕事上のゴールと優先順位を設定する ・ゴール達成に寄与する行動を選定し、定期的に振り返る ・注意散漫要因の列挙、時間厳守、中断下でも集中維持

(次ページに続く)

4.4.1 内省とセルフ・マネジメント②

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.1.4	周囲の状況および自己のリソースに応じて自身の仕事を組み立てる	・同じ状況はなく、ある状況で有効だったやり方が他で有効とは限らないことを理解する ・状況と人を「読み」、目指す成果と自己ゴール達成のために行動を順応させる ・段取りとリソース管理により、タスクの優先順位付けとバランスを取る ・仕事量を調整し、過剰ストレスを避け、必要に応じて息抜きを取り入れる	・タイム・スケジュールの記録を管理する ・ぶつかり合う要請事項に優先順位を付ける ・適切な場合には断る／リソースを活用してデリバリを最大化する ・言葉を適応させ、状況に応じて適切なコツをつかむ
4.4.1.5	自己の学びおよび開発に責任を持つ	・継続的に学び、仕事・行動・意思決定の質向上に努める ・フィードバックを受け入れ、助言を求めて自己開発と学習を進める ・他人の感覚・視点（批判的コメント含む）を理解・活用し、立場と行動を客観視する ・批判やフィードバックを成長機会として捉え、改善に励む	・ミスや失敗成果を学びの機会に変える ・フィードバックを自己開発に活かす ・周囲に助言を求める／自らのパフォーマンスを測定する ・自らの仕事と受容力の継続的な向上に集中する

4.4.2 パーソナル・インテグリティと信頼性

【定義】パーソナル・インテグリティとは、自身の倫理観および道徳観および原則に従って行動していること。信頼性とは、期待および／または作法どおりに頼もしく行動していることを意味する。

【目的】一貫性をもって決断し、一貫した行動を行い、一貫性を持って振る舞うことができるようになること。インテグリティの維持は、人に安全および自信を抱かせる信用の構築に役立つ。

【説明】パーソナル・インテグリティと信頼性は、価値観、感情、行動、および言行一致の一貫性の上に培われる。倫理標準および道徳的原則を行動および決定のよりどころとし、それぞれの行動および決定に責任を持つことで、信用が築かれ成長していく。個人は頼りになる存在であるべきです。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.2.1	倫理的価値観を認識し、全ての決定および行動に適用する	・自身の価値観を明確に認識する ・多岐にわたるテーマについて意見や立場を表明する ・原則を理解し合い、自身が支持することを示す ・言動の不一致を認識し理由を明確に説明する	・自らの価値観を知り熟考する ・自らの価値観および理想をもとに決定する ・自らの原則を他人と理解し合う
4.4.2.2	アウトプットと結果の持続可能性を推進する	・時間制約下でも持続可能な解決策を志向する ・持続可能性を社会・環境・経済の観点で理解する ・行動の長期的結果と効果を考慮する ・より広い視点で物事を理解し行動する	・持続可能性の課題を解決策に組み入れる ・長期的結果を考慮し解決策へ反映する
4.4.2.3	自己の決定 および 行動に責任を持つ	・決定と行動の結果に全面的責任を負う ・合意した事項を守る ・責任を持ってチームを成功へ導く	・自らの決定と行動に責任を持つ ・良い結果・悪い結果の双方を受け入れる ・合意事項を遵守する
4.4.2.4	行動、決定 および コミュニケーションに一貫性を持たせる	・言葉・行動・決定の整合を保つ ・同じ指針を継続的に適用する ・予測可能で信頼できる行動をとる ・必要に応じ柔軟に修正する	・行動と発言を整合させる ・一貫した判断基準を共有する ・透明性を保ち修正を行う
4.4.2.5	他者から信用を得るためにタスクを完全にこなす	・任されたタスクを最後まで遂行する ・約束および期限を守る ・品質基準を満たす成果を提供する ・信頼を裏切らない姿勢を維持する	・完了基準を明確にする ・品質確認を行う ・期限管理を徹底する

4.4.3 パーソナル・コミュニケーション

【定義】パーソナル・コミュニケーションには、全ての関係者に正確かつ首尾一貫して届けられる適切な情報を交換することが含まれます。

【目的】このコンピテンス要素は、さまざまな状況下で、さまざまな対象者に対し、さまざまな文化の違いを超えて効率的、効果的なコミュニケーションができるようにすることを目指します。

【説明】コミュニケーションは、内容も伝え方（声の調子、チャネル、情報量）も、対象とする相手に合わせて明確かつ適切でなければなりません。聴き手の応答に積極的に耳を傾け、フィードバックを求めることで理解を確認し、オープンで誠実なコミュニケーションを促進します。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.3.1	他者に明確に構造化された情報を提供し、理解したか確かめる	・聴き手が理解し活用できるように情報を構造化し言い換える。 ・論理的で構造化された方法を用い、受け手の理解を確認する。 ・受け手に注目し、必要に応じて反応を確認する。	・聴き手および状況に合わせて情報を論理的に構造化する。 ・語り（ストーリーテリング）の手法を取り入れる。 ・視覚化、ボディランゲージ、語調を用いてメッセージを補強する。
4.4.3.2	オープンなコミュニケーションをファシリテートし促進する	・他者の意見や考えを積極的に引き出す雰囲気を作る。 ・人々が拒絶や嘲笑を恐れず意見を表明できる安全な場を提供する。 ・聴くこととフィードバックが意見交換の機会を生む。	・開かれた尊重ある雰囲気を作る。 ・確認・要約により聴いた内容を再提示する（積極的傾聴）。 ・いつどのように意見が歓迎されるかを明確に示す。
4.4.3.3	話の聴き手、状況およびマネジメント・レベルの求めに応じたコミュニケーションのスタイルおよびチャネルを選択する	・対象となる聴き手に適した伝達方法を選択する能力。 ・フォーマル／インフォーマル、書面／口頭／視覚など最適な手段を判断する。 ・状況や相手に応じた表現で誤解を避ける。	・対象に応じて適切なチャネルとスタイルを選定する。 ・選定したスタイルに従い選定したチャネルで伝達する。 ・状況変化に応じチャネルやスタイルを柔軟に変更する。
4.4.3.4	仮想チームと効果的にコミュニケーションする	・タイムゾーンや組織を超えて働く分散チーム固有の課題を認識する。 ・非同期コミュニケーションや技術を適切に用いる必要がある。 ・言語、チャネル、内容、タイミング等を考慮した手順が必要である。	・ウェビナー、テレビ会議、チャット、クラウド等の技術を活用する。 ・明確なコミュニケーション手順やプロセスを定義・維持する。 ・結束感を高めるためのチームビルディングを促進する。
4.4.3.5	時に応じて、ユーモアと冷静に物事を見るセンスを使う	・プロジェクトのストレス下で視点を変えて状況を評価する能力。 ・ユーモアは緊張を和らげ、協力や意思決定を促進する手段となる。 ・適切な場面・方法で用いることでコミュニケーションを円滑にする。	・視点を変えることでコミュニケーションに幅を持たせる。 ・緊張を和らげるために適切にユーモアを用いる。 ・場と相手を尊重した使い方を心掛ける。

4.4.4 関係とエンゲージメント

【定義】人間関係は、建設的な協働、個人的なエンゲージメントおよび他者のコミットメントの基盤となる。 一対一の関係構築および社会的ネットワーク形成の双方を含むコンピテンス。

【目的】個人が関係を構築・維持し、他者と関わる能力が協働、コミットメントおよび成果の前提条件であることを理解し実践すること。

【説明】関係は誠実な関心から始まり、一対一の関係構築とネットワーク形成の両面を含む。信頼、尊重、オープンなコミュニケーションにより維持・向上される。ビジョンやゴールを共有し、議論や意思決定に他者を関与させることでエンゲージメントを高める。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.4.1	個人 および 業務上の関係をづくり発展させる	・相手への誠実な関心から関係を開始する ・一対一の信頼関係を築く ・継続的な対話により関係を発展させる ・長期的視点で関係を維持する	・定期的な対話とフィードバックの実施 ・信頼構築のための一貫した行動 ・相手の関心・動機の把握
4.4.4.2	ソーシャル・ネットワークをつくり、ファシリテートし、貢献する	・社会的ネットワークを構築する ・ネットワーク内で協力関係を促進する ・相互支援を通じ価値を提供する ・ネットワークの活性化を図る	・ネットワーキング活動の実施 ・関係者間の橋渡し役を担う ・共通の目的に向けた協力の促進
4.4.4.3	傾聴、理解 およびサポートを通して共感を示す	・積極的に話を聴く ・相手の立場や感情を理解する ・相手が聴いてもらえていると感じられる配慮を行う ・適切な支援を提供する	・積極的傾聴の実践 ・質問を通じた理解の深化 ・必要に応じた支援の提供
4.4.4.4	積極的に、他者と同じ意見 または 関心をもつことで、信頼と尊敬を示す	・共通点を見出し信頼関係を強化する ・他者の意見や関心を尊重する ・相手を真剣に受け止める姿勢を示す ・多様性を尊重する	・共通の価値観を確認する ・相手の意見を公に支持する ・違いを尊重する行動をとる
4.4.4.5	他者のエンゲージメント および コミットメントを得るために、自らのビジョン および ゴールを分かち合う	・前向きで現実的な姿勢を示す ・明確なビジョンと目標を提示する ・他者を議論や意思決定に関与させる ・共通目標への参加意識を高める	・ビジョンとゴールを明確に伝達する ・議論や意思決定への参加を促す ・コミットメントを求める

4.4.5 リーダシップ

【定義】方向性を示し、人々を鼓舞し、目標達成に向けて行動を促すコンピテンス。

【目的】個人およびチームが主体的に行動し、プロジェクトの目標を達成できるよう導くこと。

【説明】リーダーシップには、行動を起こすこと、当事者意識を示すこと、指示・コーチング・指導を通じて人材を育成することが含まれる。また、適切に権限と影響力を行使し、必要な決定を下し、実行し、振り返ることも含まれる。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.5.1	行動を起こし、積極的に援助し助言する	・自発的に行動を開始する ・必要に応じて支援や助言を提供する ・将来を見据えて先手を打つ ・状況を踏まえリスクを判断する	・自ら提案し行動する ・求められる前に助言を行う ・将来志向で準備する
4.4.5.2	当事者意識を持ち、コミットメントを示す	・プロジェクトの目標に対する強い責任感を示す ・前向きな姿勢で取り組む ・価値を信じ周囲を鼓舞する ・改善の機会を積極的に探す	・行動・発言・態度で責任を示す ・プロジェクトを前向きに語る ・改善策を実行する
4.4.5.3	個人 および チームの仕事を改善し導くために、指示、コーチング および指導を行う	・明確な方向性を示す ・個人およびチームの能力向上を支援する ・状況に応じた指導を行う ・目標と行動の整合を図る	・人およびチームに指示を与える ・コーチングおよび指導を行う ・ビジョンおよび価値観に基づき導く
4.4.5.4	ゴールを達成するために、適正に権限と影響力を行使する	・関係者の期待を理解する ・適切なタイミングで影響力を行使する ・状況に応じて手段を選択する ・信頼を損なわない形で権限を用いる	・複数の影響手段を活用する ・状況に応じて権限を行使する ・関係者との信頼関係を維持する
4.4.5.5	決定を下し、執行し、レビューする	・代替案を比較し最適な選択を行う ・不確実な状況でも決定を行う ・決定事項を実行に移す ・新情報に基づき見直しを行う	・事実に基づき判断する ・関係者の意見を考慮する ・決定後の結果を評価する

4.4.6 チームワーク

【定義】共通の目標達成に向けて人々を選定し、チームを構築し、協力を促進し、チームとして成果を上げるためのコンピテンス。

【目的】チームの相互信頼と協働を促進し、個人およびチーム全体のパフォーマンスを最大化すること。

【説明】効果的なチームワークには、適切なメンバ選定、役割の明確化、協力関係の促進、成長支援および責任委任が含まれる。また、失敗から学ぶ文化を育み、継続的な改善を促進することが重要です。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.6.1	選定しチームを構築する	・必要な能力と役割を明確にする ・適切なメンバを選定する ・チームの目的と期待を共有する ・役割と責任を明確化する	・要員計画の策定 ・能力評価の実施 ・チーム憲章の作成 ・役割分担の明文化
4.4.6.2	チーム・メンバ同士の協力 および ネットワーキングを 推進する	・相互信頼を醸成する ・情報共有を促進する ・協働を奨励する ・ネットワーク形成を支援する	・定期的なミーティングの実施 ・協働作業の機会提供 ・ネットワーキング活動の支援
4.4.6.3	チームとメンバの成長を サポートし、ファシリテート し、見直す	・個人の能力開発を支援する ・チームの成熟度を評価する ・改善の機会を特定する ・成長状況を定期的に見直す	・フィードバックの提供 ・トレーニングの実施 ・振り返りミーティングの開催
4.4.6.4	タスク および 責任を委任 することで、チーム力を 高める	・適切にタスクを委任する ・責任と権限を明確にする ・自律性を促進する ・信頼に基づく委任を行う	・委任計画の策定 ・責任範囲の明確化 ・進捗確認と支援
4.4.6.5	失敗からの学びを ファシリテートするために、 エラーを認識する	・失敗やエラーを認識する ・原因を分析する ・学習機会として活用する ・再発防止策を検討する	・振り返りの実施 ・教訓の文書化 ・改善策の共有

4.4.7 対立と危機

【定義】対立および危機はプロジェクトのあらゆる段階で発生し得る。これらを予測し、分析し、適切に対応することで、プロジェクトへの悪影響を最小化するコンピテンス。

【目的】対立や危機の影響を抑制し、関係性および成果を維持しながら、建設的な解決と学習につなげること。

【説明】対立は意見や利害の相違から生じ、危機は予期しない重大な事象として発生する。担当者は、兆候を察知し、原因と結果を分析し、状況に応じた対応を選択する。さらに、仲裁や解決を通じて関係を回復し、将来の実務改善へ学びを活用する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.7.1	対立と危機を予測し、できる限り防ぐ	・対立や危機の兆候を早期に察知する ・潜在的な原因を識別する ・リスク要因を事前に評価する ・予防的措置を講じる	・ステークホルダ状況の定期確認 ・リスク分析の実施 ・コミュニケーションの強化 ・早期警戒の仕組みづくり
4.4.7.2	対立と危機の原因と結果を分析し、適切な対応を選定する	・対立や危機の背景要因を分析する ・影響範囲と結果を評価する ・代替対応策を検討する ・状況に応じた最適な対応を選択する	・原因分析の実施 ・影響度評価 ・関係者との協議 ・対応方針の決定
4.4.7.3	対立と危機、および/またはこれらのインパクトを仲裁し解決する	・中立的立場で仲裁を行う ・当事者間の理解を促進する ・合意形成を支援する ・関係修復を図る	・ファシリテーションの実施 ・調停・交渉の実施 ・合意事項の文書化 ・フォローアップの実施
4.4.7.4	今後の実務をよりよくするために、対立と危機からの学びを識別し分かち合う	・発生事象から教訓を抽出する ・原因と対応の妥当性を振り返る ・再発防止策を検討する ・学びを共有する	・振り返りミーティングの実施 ・教訓の文書化 ・改善策の共有 ・手順の更新

4.4.8 リソースフルネス

【定義】制約や不確実性の中でも、状況を構造化して捉え、概念的思考と分析的思考を組み合わせ、創造的に代替案・解決案を見出して意思決定と実行につなげるコンピテンス。

【目的】複雑な状況においても、情報・データ・経験を統合し、実行可能で価値の高い選択肢を導き出して、プロジェクト成果とベネフィットの最大化に貢献すること。

【説明】担当者は、オープンで創造的な環境を奨励し、概念的思考により状況と戦略を定義する。さらに、分析的テクニックで状況・財務・組織データやトレンドを把握し、クリエイティブ・テクニックにより代替案や解決案を生成する。加えて、プロジェクトとその背景を包括的に捉える見方を促し、意思決定の質を高める。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.8.1	オープンで創造的な環境を奨励しサポートする	- 自由に意見やアイデアを提案できる雰囲気をつくる - 多様な視点や新しい発想を歓迎し、否定から入らない - 試行錯誤を許容し、学びとして扱う - 創造的な取り組みが継続できるよう支援する	- 心理的安全性を確保し、発言するように促す - アイデア共有の場（ワークショップ等）を設定する - 試行・実験の時間とリソースを確保する - 良い挑戦を評価し、学びを可視化する
4.4.8.2	状況 および 戦略を定義するために概念的思考を適用する	- 状況を全体として捉え、本質的な要因を抽出する - 複数要素の関係性（因果・構造）を整理する - 目的・制約・前提を踏まえて戦略の骨格を定義する - 曖昧さを残さず、共通理解できる形にまとめる	- 抽象化と構造化（論点整理）を行う - モデル・フレームワークで整理し仮説を置く - 戦略オプションを比較し方向性を明確化する - 前提条件・制約条件を明文化する
4.4.8.3	状況の分析、財務および組織のデータとトレンドの分析に、分析的テクニックを適用する	- 状況把握に必要な定量・定性データを収集する - 財務・組織データおよびトレンドを分析し示唆を得る - 影響範囲と重要度を評価し、根拠を明確にする - データに基づき判断し、説明可能性を担保する	- 分析手法（比較・相関・感度等）を適用する - 指標化・可視化により傾向と異常を捉える - 仮説検証で結論の妥当性を確かめる - 分析結果を意思決定材料として整理する
4.4.8.4	代替案および解決案を見出すためのクリエイティブ・テクニックを推進し、適用する	- 複数の代替案を幅広く発想し選択肢を増やす - 固定観念を外し、新しい組合せ・切り口を試す - アイデアを評価し、実行可能な案に収束させる - 関係者を巻き込み、共創で解決策を磨く	- ブレインストーミング等の発想法を実施する - 視点転換（SCAMPER等）で案を拡張する - プロトタイピングで早期に検証する - 評価基準を設定し、合意形成しながら選別する
4.4.8.5	意思決定を改善するために、プロジェクトおよびその背景の包括的見方を促す	- プロジェクトとその背景（組織・環境・制約）を統合的に捉える - 部分最適に陥らず、全体影響とトレードオフを意識する - 前提・利害・依存関係が見える化し、共通理解を形成する - 意思決定の根拠と影響を整理し、選択の質を高める	- 関係者・依存関係・前提条件を可視化する - 複数視点（短期/長期、コスト/価値等）で評価する - 判断基準を明確化し、意思決定プロセスを整える - 決定後にレビューし、学びを次の判断に反映する

4.4.9 交渉

【定義】利害や見解の異なる当事者間で合意形成を図るために、当事者の関心と必要性を把握し、受容可能な解決策を導くコンピテンス。

【目的】関係者全員にとって受け入れ可能な合意を形成し、プロジェクトの円滑な遂行と関係維持を実現すること。

【説明】交渉は、立場の主張に留まらず、当事者の関心・必要性・制約を理解することから始まる。相互利益の観点で選択肢と代替案を創出・評価し、受け入れ可能な戦略と条件へ収束させる。合意形成後も追加的な価値創出の可能性を捉え、関係を損なわずに成果へ結び付ける。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.9.1	交渉に関与する全ての当事者の関心を識別し分析する	・当事者それぞれの関心・立場を明確にする ・表面的要求の背後にある必要性を把握する ・共通点・相違点と優先順位を整理する ・交渉に影響する制約条件を把握する	・事前ヒアリングで関心と制約を収集する ・利害関係図・論点表で可視化する ・仮説を立て、確認質問で検証する ・交渉目的と評価軸を整理する
4.4.9.2	当事者全員の必要性を満たす見込みのある選択肢 および 代替案を作成し、評価する	・複数の選択肢・代替案を幅広く創出する ・当事者の必要性への適合度を比較する ・短期・長期の影響と実行可能性を評価する ・合意可能性の高い案へ絞り込む	・発想法で案を創出し選択肢を増やす ・評価基準を設定し比較・優先付けする ・シナリオで影響とリスクを確認する ・相互利益の観点で提案を整える
4.4.9.3	自らの目標に沿った交渉戦略を当事者全員が受け入れられるように定義する	・自らの目標と譲れない条件を明確にする ・当事者の関心を踏まえ戦略を設計する ・合意形成までの道筋（論点・順序）を定める ・受け入れ可能な落とし所を定義する	・目的・論点・条件の優先順位を整理する ・交渉の進め方（段取り）を設計する ・代替案（妥協案）を準備する ・合意に至る条件を明文化する
4.4.9.4	自らの目標に沿った内容で、他の当事者と交渉により合意に達する	・相互理解を促し建設的に議論する ・条件の調整を行い合意点を形成する ・誤解や対立を抑えながら合意へ導く ・合意内容を明確にし実行につなげる	・論点を整理し合意可能点を積み上げる ・必要に応じ調停・ファシリテートする ・合意内容を文書化し確認する ・実行計画とフォローアップを設定する
4.4.9.5	追加的売却 および 取得の可能性に気づき、利用する	・交渉過程で追加的価値の機会を見出す ・双方に有益な追加提案を検討する ・関係性を損なわず価値を拡張する ・合意後の追加機会も継続的に捉える	・追加ニーズや未充足の関心を探索する ・パッケージ提案で価値を拡張する ・合意後の機会をレビューし提案する ・Win-Win を維持する条件で活用する

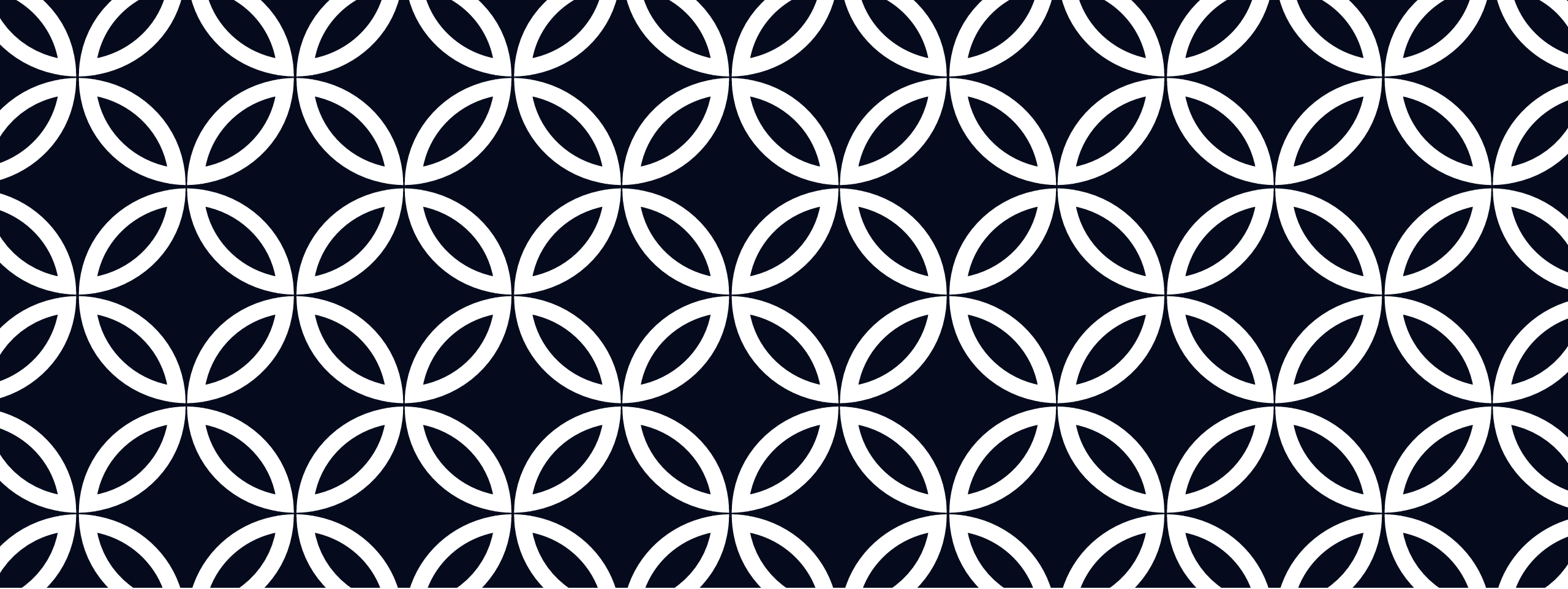
4.4.10 結果志向

【定義】全ての決定および行動を、プロジェクトの成功および組織の目標達成への貢献という観点から判断し、成果を確実に創出することに焦点を当てるコンピテンス。

【目的】プロジェクトの成果およびベネフィットを最大化し、組織目標への貢献を明確にしながら、持続可能な成功を実現すること。

【説明】結果志向の担当者は、手段と目的のバランスをとりながら、価値創出に直結する活動を優先する。健全で安全かつ生産性の高い環境を整え、成果を可視化し、関係者から承諾を得ることまでを含む。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.4.10.1	全ての決定および行動を、プロジェクトの成功および組織の目標に対する影響に照らして評価する	・決定および行動が成果に与える影響を検討する ・短期および長期の影響を考慮する ・組織目標との整合を確認する ・優先順位を成果基準で判断する	・成果指標を明確化する ・意思決定前に影響評価を行う ・定期的に成果との整合を確認する
4.4.10.2	結果および成功を最適化するためのニーズおよび手段のバランスをとる	・目的と利用可能な手段の関係を整理する ・リソース配分を最適化する ・制約条件を踏まえて調整する ・成果最大化のために優先度を見直す	・コスト・時間・品質のバランスを評価する ・代替案を比較検討する ・最適な選択肢を決定する
4.4.10.3	健全で、安全で生産性の高い業務環境を創出および維持する	・安全および健康に配慮した環境を整える ・生産性向上を支援する仕組みを構築する ・心理的安全性を確保する ・継続的改善を促進する	・安全管理の実施 ・業務プロセスの最適化 ・定期的な振り返りの実施
4.4.10.4	プロジェクト、そのプロセスおよび結果を宣伝し「売り込む」	・成果と価値を明確に伝える ・関係者へ積極的に情報共有する ・成功事例を可視化する ・支援を得るために価値を訴求する	・成果報告の実施 ・プレゼンテーションの活用 ・広報活動の実施
4.4.10.5	成果を出し、承諾を得る	・合意された成果を確実に達成する ・品質基準を満たす結果を提供する ・関係者の承諾を取得する ・成果を検証し受け入れを得る	・成果物のレビューを実施する ・承認プロセスを管理する ・受け入れ確認を行う



「実践」に関するコンピテンス要素

「実践」領域コンピテンス

プロジェクトには、様々な影響があり、多くの要求に対応しなければなりません、それらを適切に定義し、対応するためのCEが含まれます。

- 要求を優先順位付けし、プロジェクト設計（4.5.1）に変換します。この基本的な決定を、以下のCEで、実行、マネジメントします。
- 対象定義：要件と目標（4.5.2）, スコープ（4.5.3）
- マネジメント：時間（4.5.4）, 組織と情報（4.5.5）, 品質（4.5.6）
- 資源：財務（4.5.7）, リソース（4.5.8）, 調達（4.5.9）
- 統合管理：計画とコントロール（4.5.10）, リスクと機会（4.5.11）, ステークホルダ（4.5.12）
- 変更管理：変更と変革（4.5.13）

4.5.1 プロジェクト設計

【定義】成功基準，複雑さ，成果を踏まえ，最適なプロジェクトマネジメントのアプローチと実行構造を定義するコンピテンス。

【目的】プロジェクトの目的および成功基準に適合したマネジメントの枠組みを構築し，効果的かつ効率的な実行を可能にすること。

【説明】プロジェクト設計では，成功基準を明確にし，優先順位を定め，過去の教訓を活用する。プロジェクトの複雑さと期待される成果を見極め，適切なマネジメント・アプローチを選定し，実行アーキテクチャを設計する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.1.1	成功基準を認識し優先順位をつけ見直す	・プロジェクトの成功基準を明確に定義する ・複数の成功要因の優先順位を整理する ・関係者の期待を反映する ・状況変化に応じて見直す	・成功基準を文書化する ・優先順位付けを行う ・定期的にレビューする
4.5.1.2	他のプロジェクトから学んだ教訓，および，他のプロジェクトと共に学んだ教訓を見直し適用し交換する	・過去の教訓を収集し分析する ・関連する学びを特定する ・現在のプロジェクトに適用する ・知見を共有する	・教訓データベースを参照する ・振り返りを実施する ・知識共有の場を設ける
4.5.1.3	アプローチのために，プロジェクトの複雑さ および結果を見極める	・プロジェクトの規模と複雑さを評価する ・成果物の性質を把握する ・リスクおよび不確実性を分析する ・適切なアプローチを検討する	・複雑性評価を実施する ・成果物を明確に定義する ・リスク分析を行う
4.5.1.4	全体的なプロジェクトマネジメントのアプローチを選定し見直す	・適切なマネジメント手法を選択する ・状況に応じてアプローチを調整する ・関係者のニーズを考慮する ・実行状況に応じて見直す	・アプローチを文書化する ・定期的に評価する ・必要に応じて改善する
4.5.1.5	プロジェクトの実行アーキテクチャを設計する	・実行構造と役割を定義する ・ガバナンスおよび報告体制を設計する ・情報および意思決定の流れを明確化する ・実行体制を最適化する	・組織図および責任分担を明確にする ・報告プロセスを設計する ・意思決定プロセスを定義する

4.5.2 要件と目標

【定義】プロジェクトの目的を明確にし，関係者のニーズおよび要求事項を特定・分析し，達成すべき成果とその受け入れ基準を定義するコンピテンス。

【目的】プロジェクトの方向性を明確にし，関係者の期待に沿った成果を実現するための基盤を確立すること。

【説明】プロジェクトでは，ゴールを階層的に整理し，ステークホルダのニーズおよび要求事項を明確化する。そのうえで，要求基準および受け入れ基準を定義し，優先順位を付けて管理する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.2.1	プロジェクトのゴールの階層を定義し発展させる	・プロジェクトの最上位目的を明確にする ・ゴールを階層構造として整理する ・戦略目標との整合を確認する ・状況に応じてゴールを見直す	・ゴール構造図を作成する ・上位目標との関連を明文化する ・定期的にゴールをレビューする
4.5.2.2	プロジェクトに関わるステークホルダのニーズおよび要求事項を特定し，分析する	・関係者のニーズを収集する ・要求事項を明確に定義する ・相互に矛盾する要求を整理する ・要求の影響を評価する	・インタビューおよびワークショップを実施する ・要求事項を文書化する ・優先順位付けのための分析を行う
4.5.2.3	要求基準 および受け入れ基準に優先順位を付け，決定する	・要求基準を明確に定義する ・受け入れ基準を設定する ・重要度および実現可能性を評価する ・優先順位を合意のうえ決定する	・評価基準を設定する ・関係者と協議する ・優先順位を文書化する

4.5.3 スコープ

【定義】プロジェクトで実施する作業および成果物の範囲を定義し、何を実施し、何を実施しないかを明確にするコンピテンス。

【目的】合意された成果物を確実に提供し、スコープ逸脱や期待の不一致を防止すること。

【説明】プロジェクトの成果物を定義し、スコープを構造化し、ワーク・パッケージに分解する。さらに、スコープ・コンフィグレーションを確立し維持することで、変更を適切に管理し、合意内容を保全する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.3.1	プロジェクトの成果物を定義する	・ステークホルダの要求に基づき成果物を明確化する ・成果物の仕様および境界を定義する ・成果物の受け入れ基準を明示する ・期待の不一致を早期に調整する	・成果物一覧を作成する ・仕様書を文書化する ・受け入れ基準を合意する
4.5.3.2	プロジェクトのスコープを構造化する	・成果物を論理的に分解する ・全体像を可視化する ・抜け漏れや重複を防止する ・関係者と構造を共有する	・WBSを作成する ・レビューを実施する ・構造図を更新する
4.5.3.3	プロジェクトのワーク・パッケージを定義する	・作業単位ごとに責任と範囲を明確化する ・成果物との対応関係を整理する ・作業の完了基準を定義する ・実行可能な単位に分解する	・ワーク・パッケージ記述書を作成する ・責任割当を明確にする ・完了基準を設定する
4.5.3.4	スコープ・コンフィグレーションを確立し維持する	・スコープのベースラインを確立する ・変更要求を評価し管理する ・承認された変更のみ反映する ・スコープの整合性を継続的に確認する	・変更管理プロセスを適用する ・構成管理を実施する ・定期的なスコープレビューを行う

4.5.4 時間

【定義】プロジェクトを計画どおりに完了させるために、必要な活動を特定し、順序付け、期間を見積もり、スケジュールを策定・監視するコンピテンス。

【目的】プロジェクトを期限内に完了させるために、活動・労力・期間・進捗を体系的に管理すること。

【説明】プロジェクト完了に必要な活動を定義し、労力と期間を見積もる。ステージ・アプローチを含むスケジュールを策定し、活動を順序付ける。進捗を監視し、必要に応じて調整を行うことで、時間目標の達成を確実にする。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.4.1	プロジェクトを完遂するために必要な活動を確立する	・完了に必要な全ての活動を洗い出す ・成果物との対応関係を明確にする ・活動の範囲と境界を定義する ・抜け漏れがないか確認する	・活動一覧を作成する ・成果物との紐付けを確認する ・レビューを実施する
4.5.4.2	仕事に必要な労力 および活動の実施期間を確定する	・各活動に必要な労力を見積もる ・実施期間を合理的に算定する ・制約条件を考慮する ・見積りの妥当性を確認する	・見積手法を適用する ・過去データを参照する ・関係者と合意形成する
4.5.4.3	スケジュール およびステージ・アプローチを決定する	・プロジェクト全体のスケジュール方針を定める ・ステージ区分を設定する ・重要なマイルストーンを定義する ・段階的管理方法を決定する	・マイルストーンを設定する ・ステージ計画を策定する ・承認プロセスを組み込む
4.5.4.4	プロジェクト活動を順序付け、スケジュールを策定する	・活動間の依存関係を明確にする ・論理的な順序で配置する ・全体スケジュールを構築する ・資源制約を考慮する	・ネットワーク図を作成する ・ガントチャートを作成する ・レビューで妥当性を確認する
4.5.4.5	スケジュールに照らして進捗を監視し、適宜調整を行う	・実績と計画を比較する ・遅延要因を特定する ・必要に応じて是正措置を講じる ・変更の影響を評価する	・進捗レビューを実施する ・是正計画を策定する ・スケジュールを更新する

4.5.5 組織と情報

【定義】プロジェクトの目的達成に必要な体制，役割，責任および情報の流れを定義し，維持するコンピテンス。

【目的】適切な組織構造と情報基盤を確立し，意思決定および実行を効果的に支援すること。

【説明】プロジェクトでは，情報および文書に関するニーズを把握し，体制，役割および責任を明確にする。情報フローを支えるインフラやプロセスを確立し，組織を動かしながら監視し維持することが求められる。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.5.1	情報 および 文書に関する ステークホルダのニーズを 評価し確定する	・関係者の情報ニーズを特定する ・必要な文書の種類と頻度を整理する ・情報の優先順位を定める ・機密性およびアクセス要件を確認する	・情報ニーズ調査を実施する ・文書管理方針を定義する ・関係者と合意を形成する
4.5.5.2	プロジェクト内の体制， 役割 および 責任を定義 する	・組織構造を明確にする ・役割と責任を定義する ・権限範囲を明確化する ・責任の重複や抜け漏れを防ぐ	・組織図を作成する ・RACI等で責任分担を整理する ・役割記述書を文書化する
4.5.5.3	情報フローのためのインフラ ， プロセス および システム を確立する	・情報の流れを設計する ・適切なツールとシステムを選定する ・プロセスを定義する ・情報の正確性と完全性を確保する	・情報共有ツールを導入する ・報告プロセスを策定する ・アクセス管理を設定する
4.5.5.4	プロジェクトの組織を動かし 監視し維持する	・組織の機能状況を確認する ・役割遂行状況を監視する ・必要に応じ体制を調整する ・継続的改善を図る	・定期的な組織レビューを実施する ・パフォーマンスを評価する ・体制変更を適切に管理する

4.5.6 品質

【定義】プロジェクトおよびその成果物が、合意された要求事項および基準を満たすことを保証するコンピテンス。

【目的】品質目標を達成し、ステークホルダの期待に沿った成果を確実に提供すること。

【説明】品質マネジメント計画を策定し、その実施を監視・改訂する。プロジェクトおよび成果物を継続的にレビューし、品質目標の達成を確認する。必要に応じて是正処置・予防処置を講じ、妥当性確認を通じて品質を確保する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.6.1	プロジェクトの品質マネジメント計画を作成し、その実施を監視し、および改訂する	- 品質マネジメント計画を策定する - 計画の実施状況を監視する - 品質基準の適用状況を確認する - 必要に応じて計画を改訂する	- 品質計画を文書化する - 定期的に品質レビューを実施する - 改善点を反映して更新する
4.5.6.2	品質マネジメント計画の要求事項を継続して満たすことを保証するために、プロジェクトおよびその成果物をレビューする	- 成果物が要求事項を満たしているか確認する - レビューを通じて品質を検証する - 逸脱を早期に発見する - 品質基準との整合を確認する	- レビュー会議を実施する - チェックリストを活用する - 監査を実施する
4.5.6.3	プロジェクト品質目標の達成を確認し、必要な是正処置および/または予防処置を提案する	- 品質目標の達成状況を評価する - 問題の原因を分析する - 是正処置を提案する - 再発防止策を検討する	- 品質指標を測定する - 原因分析を実施する - 是正・予防計画を策定する
4.5.6.4	プロジェクトの結果の妥当性確認を計画し準備する	- 妥当性確認の基準を定義する - 検証方法を計画する - 関係者と合意する - 確認活動を準備する	- 受入基準を明確化する - 検証計画を策定する - 確認手順を整備する
4.5.6.5	プロジェクトを通して品質を確保する	- 品質を全プロセスに組み込む - 継続的改善を促進する - 関係者の品質意識を高める - 品質文化を醸成する	- 定期的な品質確認を実施する - 改善活動を推進する - 品質成果を共有する

4.5.7 財務

【定義】プロジェクトのコスト、予算、資金および財務情報を計画し、管理し、監視することで、経済的側面からプロジェクトの成功を支えるコンピテンス。

【目的】プロジェクトの財務的健全性を確保し、計画された予算内で成果を達成できるよう管理すること。

【説明】プロジェクトではコストを見積り、予算を確立し、資金を確保する。財務マネジメントおよび報告システムを整備し、財務状況を継続的に監視して偏差を特定し、必要な対応を行う。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.7.1	プロジェクトのコストを見積る	・必要な資源および活動に基づきコストを算定する ・直接費および間接費を考慮する ・不確実性を織り込む ・見積の妥当性を確認する	・見積手法を適用する ・過去データを参照する ・関係者と見積内容を確認する
4.5.7.2	プロジェクト予算を成立させる	・見積結果を統合し予算案を作成する ・予算配分を整理する ・関係者と合意形成する ・予算を正式に承認させる	・予算書を作成する ・レビューおよび調整を行う ・承認手続きを実施する
4.5.7.3	プロジェクトの資金調達を確保する	・必要な資金額を明確にする ・資金源を特定する ・資金確保の手続きを行う ・資金制約を管理する	・資金計画を策定する ・スポンサーと協議する ・資金調達状況を確認する
4.5.7.4	プロジェクトの財務マネジメント および報告システムを開発し、確立し、維持する	・財務管理プロセスを定義する ・報告体制および手順を整備する ・情報の正確性を確保する ・継続的に改善する	・財務管理手順を文書化する ・報告テンプレートを整備する ・定期的にシステムを見直す
4.5.7.5	プロジェクト計画からの正確な偏差を特定するためにプロジェクトの財務を監視する	・実績と予算を比較する ・偏差を特定し原因を分析する ・財務リスクを評価する ・必要な是正措置を検討する	・定期的な財務レビューを実施する ・偏差分析を行う ・是正計画を策定する

4.5.8 リソース

【定義】プロジェクトを遂行するために必要な人的・物的・技術的資源を計画し，確保し，配分し，活用状況を管理するコンピテンス。

【目的】適切なリソースを適切なタイミングで確保・配分し，プロジェクト目標を効率的かつ効果的に達成すること。

【説明】戦略的なリソース計画を策定し，必要なリソースの質および量を定義する．供給源を特定して調達を交渉し，定義されたニーズに基づいて割り当て・配分する．さらに，活用状況を評価し，是正措置を講じることで最適化を図る．

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.8.1	プロジェクトを遂行するための戦略的なリソース計画を策定する	・プロジェクトの全体戦略に沿ってリソース計画を立案する ・長期的なリソース需要を見通す ・制約条件を考慮する ・優先順位に基づき配分方針を定める	・リソース計画書を作成する ・需要予測を行う ・関係者と計画を合意する
4.5.8.2	必要なリソースの質 および量を定義する	・必要な能力・技能を特定する ・必要数量を算定する ・適切なレベルと専門性を明確にする ・過不足がないか確認する	・スキルマトリクスを活用する ・数量見積を実施する ・要件を文書化する
4.5.8.3	リソースの潜在的な供給源を特定し，その調達を交渉する	・内部および外部の供給源を特定する ・調達条件を整理する ・供給可能性を評価する ・最適な調達条件を交渉する	・市場調査を実施する ・調達計画を策定する ・契約条件を交渉する
4.5.8.4	定義されたニーズに基づいてリソースを割り当て，配分する	・優先順位に基づいてリソースを割り当てる ・役割と責任を明確にする ・過負荷を防止する ・適切なタイミングで配分する	・配分計画を策定する ・負荷状況を確認する ・必要に応じて再配分する
4.5.8.5	リソースの活用を評価し，必要な是正措置を講じる	・リソース活用状況を監視する ・効率性および有効性を評価する ・問題やボトルネックを特定する ・是正措置を実施する	・活用状況レビューを実施する ・改善計画を策定する ・再配分や補強を行う

4.5.9 調達

【定義】プロジェクトの成果達成に必要な外部資源，製品またはサービスを取得するための計画，選定，契約および管理に関するコンピテンス。

【目的】適切なサプライヤおよびパートナーを選定し，プロジェクト目標に合致した契約条件のもとで成果を確実に提供させること。

【説明】調達では，必要性およびオプションを明確にし，プロセスを合意する。サプライヤおよびパートナーの評価・選定に貢献し，契約条件の交渉と合意を支援する。契約履行を監督し，問題発生時には適切に対処し，必要に応じて補償求償を行う。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.9.1	調達の必要性，オプション，プロセスを合意する	・調達の必要性を明確にする ・利用可能なオプションを検討する ・調達プロセスを定義する ・関係者と合意形成を行う	・調達計画を策定する ・選択肢を比較評価する ・承認手続きを実施する
4.5.9.2	サプライヤ および パートナ の評価 および 選定に貢献 する	・評価基準を明確にする ・候補者の能力および信頼性を評価する ・リスクおよび価値を比較する ・最適な供給者の選定に貢献する	・評価プロセスに参加する ・比較表を作成する ・選定理由を明確化する
4.5.9.3	プロジェクトの目標に合致 した契約条件の交渉 および合意に貢献する	・契約条件が目標と整合しているか確認する ・リスク配分を明確にする ・双方にとって受容可能な条件を追求する ・合意内容を明文化する	・契約条件を整理する ・交渉に参加する ・合意文書を確認する
4.5.9.4	契約履行を監督し，問題 への対処と必要に応じた 補償求償を行う	・契約履行状況を監視する ・逸脱や問題を特定する ・是正措置を講じる ・必要に応じて補償求償を行う	・定期的な契約レビューを実施する ・問題対応計画を策定する ・契約条件に基づき対応する

4.5.10 計画とコントロール①

【定義】プロジェクトを開始し、プロジェクトマネジメント計画を作成して合意し、進捗とパフォーマンスを監視・管理しながら必要な調整を行い、フェーズまたはプロジェクトを適切に終了させるコンピテンス。

【目的】計画に沿って成果を達成しつつ、逸脱や変化に対応して是正し、プロジェクトの成功および組織の目標達成に資する形で完了させること。

【説明】本コンピテンスは、プロジェクト開始（立上げと計画合意）、フェーズ移行の主導、計画に対するパフォーマンスのコントロール（是正措置を含む）、進捗報告、変更の評価と合意形成・実行、およびフェーズ／プロジェクトの終了と評価から構成される。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.10.1	プロジェクトを開始し、プロジェクトマネジメント計画を作成し、合意する	・プロジェクトの開始条件・目的・主要関係者を確認し、開始を明確化する ・プロジェクトマネジメント計画を作成し、前提・制約・方針を整理する ・役割分担、意思決定、コミュニケーション方法を定義する ・関係者と内容を確認し、計画への合意を形成する	・開始会議（キックオフ）を実施し、開始の合意を得る ・計画書（統合計画）を文書化し、承認ルートを整備する ・合意事項を記録し、関係者へ周知する
4.5.10.2	プロジェクトの新たなフェーズへの移行を主導しマネジメントする	・フェーズ移行の条件（成果・品質・承認事項）を確認する ・移行に伴う未完了事項・リスク・依存関係を整理する ・関係者調整を行い、次フェーズの目的と計画を整える ・移行の承認を得て、新フェーズの開始を管理する	・移行レビュー（ステージゲート等）を実施する ・移行計画（引継ぎ・承認・準備）を策定する ・必要な承認・合意を取得し、移行記録を残す
4.5.10.3	プロジェクト計画に対するプロジェクト・パフォーマンスをコントロールし、必要に応じた是正措置を講じる	・実績を計画（範囲・時間・コスト・品質など）と比較し偏差を把握する ・偏差の原因と影響を分析し、優先度を判断する ・必要な是正措置（調整・再計画・追加対応）を決定する ・是正措置の実施状況を追跡し、効果を確認する	・定期的にパフォーマンスレビューを行い、偏差を可視化する ・是正計画を策定し、責任者・期限・成果を明確にする ・フォローアップを実施し、必要に応じて再調整する
4.5.10.4	プロジェクトの進捗を報告する	・進捗（達成状況・未達事項）を整理し、現状を正確に伝える ・課題・リスク・依存関係の状況と見通しを共有する ・意思決定に必要な論点と選択肢を提示する ・報告の頻度・粒度を関係者のニーズに合わせる	・進捗報告書・ダッシュボードを作成し、更新する ・報告会議で状況を説明し、合意事項を記録する ・重要事項はエスカレーションし、関係者に周知する

(次ページに続く)

4.5.10 計画とコントロール②

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.10.5	プロジェクトの変更について評価し、合意形成を図り、実行する	・変更要求を受け付け、内容と背景を明確化する ・範囲・時間・コスト・品質等への影響を分析する ・関係者と合意形成を図り、承認可否を決定する ・承認された変更を計画に反映し、実行・周知する	・変更管理プロセスを適用し、記録と追跡を行う ・影響分析を実施し、判断材料を整える ・変更内容を計画・ベースライン・文書へ反映する
4.5.10.6	フェーズまたはプロジェクトを終了し、評価する	・終了条件（成果物・承認・引継ぎ）を満たしているか確認する ・成果とプロセスを評価し、成功要因・改善点を整理する ・教訓（学び）を抽出し、将来に活用できる形で残す ・関係者へ終了を周知し、必要なクローズ手続きを完了する	・終了レビュー（振り返り）を実施し、評価結果を文書化する ・成果物の引渡し・受入れ確認を行う ・教訓を共有し、知識資産として登録する

4.5.11 リスクと機会

【定義】不確実性を体系的に扱い、脅威を低減し、機会を最大化するための枠組みを構築・運用するコンピテンス。

【目的】リスクによる負の影響を最小化し、機会を活用することで、プロジェクトの成功確率と価値創出を高めること。

【説明】リスク・マネジメントのフレームワークを整備し、リスクと機会を識別・評価し、対応戦略を選定して実行する。さらに、実施した対策の効果を監視し、継続的に改善する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.11.1	リスク・マネジメントのフレームワークを開発し実施する	・リスク管理方針および手順を定義する ・役割と責任を明確にする ・リスク管理プロセスを確立する ・継続的に改善する	・リスク管理計画を策定する ・フレームワークを関係者へ周知する ・定期的に見直しを行う
4.5.11.2	リスクと機会を識別する	・潜在的な脅威および機会を洗い出す ・内部および外部要因を考慮する ・関係者の視点を取り入れる ・体系的に記録する	・リスクワークショップを実施する ・チェックリストや過去事例を活用する ・リスク登録簿を更新する
4.5.11.3	リスクと機会の可能性および影響度を評価する	・発生確率を評価する ・影響度を定量・定性で分析する ・優先順位を付ける ・重要リスクを特定する	・リスク評価マトリクスを使用する ・影響分析を実施する ・優先順位を文書化する
4.5.11.4	リスクと機会に対処するために戦略を選定し、対応計画を実行する	・回避・低減・移転・受容等の戦略を検討する ・機会活用の戦略を定める ・対応計画を策定する ・実行状況を確認する	・対応計画を文書化する ・責任者を割り当てる ・実行結果を確認する
4.5.11.5	リスク、機会 および 実行した対策を評価し監視する	・対策の効果を評価する ・残余リスクを確認する ・新たなリスクを識別する ・継続的に監視する	・定期的なリスクレビューを実施する ・リスク登録簿を更新する ・必要に応じて追加措置を講じる

4.5.12 ステークホルダ

【定義】プロジェクトに影響を与える、または影響を受ける個人および組織を識別し、その関心および影響力を理解し、適切に関与させるためのコンピテンス。

【目的】ステークホルダの関心および期待を適切にマネジメントし、プロジェクトの成功に向けた協力およびコミットメントを得ること。

【説明】ステークホルダを識別し、その関心および影響力を分析する。関与戦略およびコミュニケーション計画を策定・維持し、役員、スポンサ、上層部、ユーザ、パートナ、サプライヤ等を巻き込みながら、ネットワークと協力関係を構築し維持する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.12.1	ステークホルダを識別し、その関心と影響力を分析する	・関係する全てのステークホルダを特定する ・各ステークホルダの関心および期待を整理する ・影響力および関与度を評価する ・優先順位を明確にする	・ステークホルダー一覧を作成する ・関心・影響マトリクスを作成する ・分析結果を文書化する
4.5.12.2	ステークホルダに関する戦略 および コミュニケーション計画を作成し、維持する	・関与戦略を定義する ・コミュニケーション計画を策定する ・状況変化に応じて計画を見直す ・関与レベルを調整する	・関与戦略文書を作成する ・コミュニケーション計画を更新する ・定期的にレビューを行う
4.5.12.3	役員、スポンサおよび上層部を巻き込み、彼らのコミットメントを得て、関心および期待をマネジメントする	・上位層の期待を明確にする ・戦略的整合を確認する ・定期的に報告し関与を維持する ・意思決定への関与を促す	・定期報告を実施する ・意思決定資料を準備する ・合意事項を記録する
4.5.12.4	ユーザ、パートナ、サプライヤ および その他のステークホルダを巻き込み、彼らの協力およびコミットメントを得る	・主要関係者のニーズを把握する ・相互理解を促進する ・協力関係を構築する ・コミットメントを引き出す	・ワークショップを実施する ・定期的な対話を行う ・協力体制を明確にする
4.5.12.5	ネットワーク および 協力者を構築し維持する	・関係者間のネットワークを構築する ・協力関係を強化する ・情報共有を促進する ・長期的関係を維持する	・ネットワーキング活動を行う ・協力関係を定期的に確認する ・信頼構築の活動を継続する

4.5.13 変更と変革

【定義】組織およびプロジェクトにおける変化を構造的に捉え、必要な変更を識別し、適切な戦略を策定・実施することで、持続的な成果および価値創出を実現するコンピテンス。

【目的】変更および変革を効果的に推進し、組織およびプロジェクトが新たな状況に適応できるよう支援すること。

【説明】組織の変更への適応性を評価し、変更要件および変革機会を識別する。そのうえで、変更または変革の戦略を開発し、関係者を巻き込みながらマネジメント戦略を実施する。

KCI番号	KCI名	説明	手段
4.5.13.1	組織の変更への適応性を評価する	・組織文化および体制の柔軟性を評価する ・変更に対する抵抗要因を識別する ・過去の変更事例から学ぶ ・適応能力の強みおよび弱みを分析する	・現状分析を実施する ・関係者へのヒアリングを行う ・適応性評価結果を文書化する
4.5.13.2	変更の要件 および 変革の機会を識別する	・変更が必要な領域を明確にする ・外部および内部要因を分析する ・変革による機会を特定する ・優先度を整理する	・課題分析を実施する ・機会評価を行う ・変更要件を定義する
4.5.13.3	変更 または 変革の戦略を開発する	・変更の目的および目標を定義する ・実行可能な戦略オプションを策定する ・関係者への影響を評価する ・最適な戦略を選定する	・戦略文書を作成する ・関係者と合意形成する ・実行計画を策定する
4.5.13.4	変更 または 変革のマネジメント戦略を実施する	・変更計画を実行に移す ・関係者の関与を促進する ・進捗および影響を監視する ・必要に応じて調整を行う	・変更実施計画を管理する ・コミュニケーションを継続する ・成果および影響を評価する

お問い合わせ

IPMA資格認証プログラム運営事務局

spm_cb@spm.or.jp

IPMA ICB® テクニカルターム

#	用語	説明	記載箇所
1	ICB（Individual Competence Baseline：個人コンピテンス・ベースライン）	プロジェクト／プログラム／ポートフォリオマネジメントに携わる個人のコンピテンスを示すグローバル標準	-
2	コンピテンス	期待される成果を達成するために、知識・スキル・能力を統合して活用すること ・ 知識：情報と経験の集合 ・ スキル：タスクを遂行するための技能 ・ 能力：知識とスキルを状況に応じて効果的に発揮する力	2.1
3	KCI（Key Competence Indicator：主要コンピテンス評価指標）	各CEを評価するための指標（行動や成果として観察される観点）を示す	3.1
4	CE（Competence Element：コンピテンス要素）	ICBで定義されるコンピテンスの構成単位。各領域における能力要素を示す	3.2
5	CSF（Critical Success Factors：重要成功要因）	プロジェクトに直接関係する重要成功要因。組織目標／ビジネス目標と結び付く要因を見極め、定義し、解釈し、優先順位を付ける	4.3.1.4
6	KPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）	CSFの達成度を測るために用いられる主要指標。戦略的パフォーマンス・マネジメント・システム等の核となる指標として扱われる	4.3.1.5
7	HR（人事部門）	サポート体制／サポートプロセスの例として挙げられるライン系機能（人事）	4.3.2
8	PMO（プロジェクトマネジメント・オフィス）	慎重なプロジェクト組織において、プロジェクトマネジメントのより専門的なサポートを提供し得る組織的機能として例示される	4.3.2
9	ISO/TC258	プロジェクト／プログラム／ポートフォリオマネジメントに関するISOの技術委員会	4.3.3

IPMA ICB® テクニカルターム

#	用語	説明	記載箇所
10	ISO21500（プロジェクトマネジメントの手引き）	プロジェクトマネジメントに関するガイダンス規格	4.3.3
11	ISO（国際標準化機構）	国際規格を策定する標準化機関。ICBではISO規格（例：ISO21500等）への言及がある	4.3.3
12	HSSE（衛生，安全，セキュリティおよび環境）	コンプライアンスの文脈で言及される領域。衛生・安全・セキュリティ・環境に関する要求事項や規制への対応が含まれる	4.3.3.2
13	CSR（企業の社会的責任）	文化と価値観の文脈で言及される概念。企業が社会に対して果たす責任として取り上げられる	4.3.5
14	OJT	人を成長させるテクニックの例として挙げられる（業務を通じた学び）	4.4.6.3
15	PESTLE分析	知識として例示される分析手法の一つ（PESTLE）	4.4.8
16	SWOTテクニック	知識として例示される分析手法の一つ（SWOT）	4.4.8
17	ストーリーボード	クリエイティブ・テクニックの例として挙げられる（可視化・検討のために用いる）	4.4.8.4
18	フォースフィールド分析	収束的テクニックの例として挙げられる（影響要因の整理・検討に用いる）	4.4.8.4
19	マインドマップ	クリエイティブ・テクニックの例として挙げられる（アイデアの捕獲・整理に用いる）	4.4.8.4
20	加重選定	収束的テクニックの例として挙げられる（解決策／アイデアの比較・選定に用いる）	4.4.8.4
21	BATNA（Best Alternative To Negotiated Agreement：最良の代替策）	交渉で合意が成立しない場合の最善の案（代替策）。交渉における判断基準として用いられる	4.4.9.2

IPMA ICB® テクニカルターム

#	用語	説明	記載箇所
22	PBS（Product Breakdown Structure：プロダクト・ブレイクダウン・ストラクチャ）	プロダクト（成果物）を階層的に分解する構造として知識に例示される	4.5.3
23	WBS辞書	WBSの補助情報として言及される	4.5.3
24	コンフィグレーション・マネジメント	スコープの知識として例示される（構成要素や変更を管理する考え方）	4.5.3
25	スコープ・コンフィグレーション	スコープの一貫性維持の観点として言及される	4.5.3.4
26	ワーク・パッケージ	WBS等で定義される作業のまとまりとして言及される	4.5.3 / 4.5.4
27	WBS（Work Breakdown Structure：ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ）	プロジェクトの作業（成果／活動）を階層的に分解する構造。プロジェクト組織の基礎としても言及される	4.5.3 / 4.5.5
28	カンバンチャート	スケジューリングの方法論の例として挙げられる	4.5.4
29	ガントチャート	スケジューリングの方法論の例として挙げられる	4.5.4
30	バッファ	時間枠が不明確なフェーズ／活動に対して導入する時間的余裕として説明される	4.5.4
31	フロート	スケジュールに導入する時間的余裕としてバッファと並べて言及される	4.5.4
32	ベースライン	計画／進捗の比較基準として扱われ、スケジュールを定期的にベースラインと照合し調整する旨が説明される	4.5.4 / 4.5.10
33	EFQM	品質マネジメント標準の例として挙げられる（EFQM）	4.5.6

IPMA ICB® テクニカルターム

#	用語	説明	記載箇所
34	PDCAサイクル	品質マネジメント標準の例として挙げられる（PDCAサイクル）	4.5.6
35	TQM	品質マネジメント標準の例として挙げられる（TQM）	4.5.6
36	カイゼン	プロセス品質マネジメント・ツールの例として挙げられる（カイゼン）	4.5.6
37	シックスシグマ	プロセス品質マネジメント・ツールの例として挙げられる（シックスシグマ）	4.5.6
38	リーン	プロセス品質マネジメント・ツールの例として挙げられる（リーン）	4.5.6
39	アード・バリュー	プロジェクトの進捗状況を客観的に測定するためのプロジェクト・マネジメント手法で、 予算および予定の観点からプロジェクトがどのように遂行されつつあるかを定量的に評価する	4.5.7 / 4.5.10
40	CPI（Cost Performance Index）	アード・バリューで用いられる指標の1つ	4.5.7
41	SPI（Schedule Performance Index）	アード・バリューで用いられる指標の1つ	4.5.7
42	CBS（Cost Breakdown Structure：コスト・ブレイクダウン・ストラクチャ）	コストを構造化して分類・整理する枠組み	4.5.7
43	RFI（情報提供依頼）	調達手法の例として挙げられる（RFI）	4.5.9
44	RFP（提案依頼）	調達手法の例として挙げられる（RFP）	4.5.9
45	RFQ（見積依頼）	調達手法の例として挙げられる（RFQ）	4.5.9



IPMA資格認証試験ホームページ

https://www.spm.or.jp/committee/spm_cb_hp/



IPMA ICB英日対訳版(無料・PM学会員限定)

<https://www.spm.or.jp/secure/login.php>