

# PGL改定の趣旨と概要

2011年5月18日  
ITコーディネータ協会

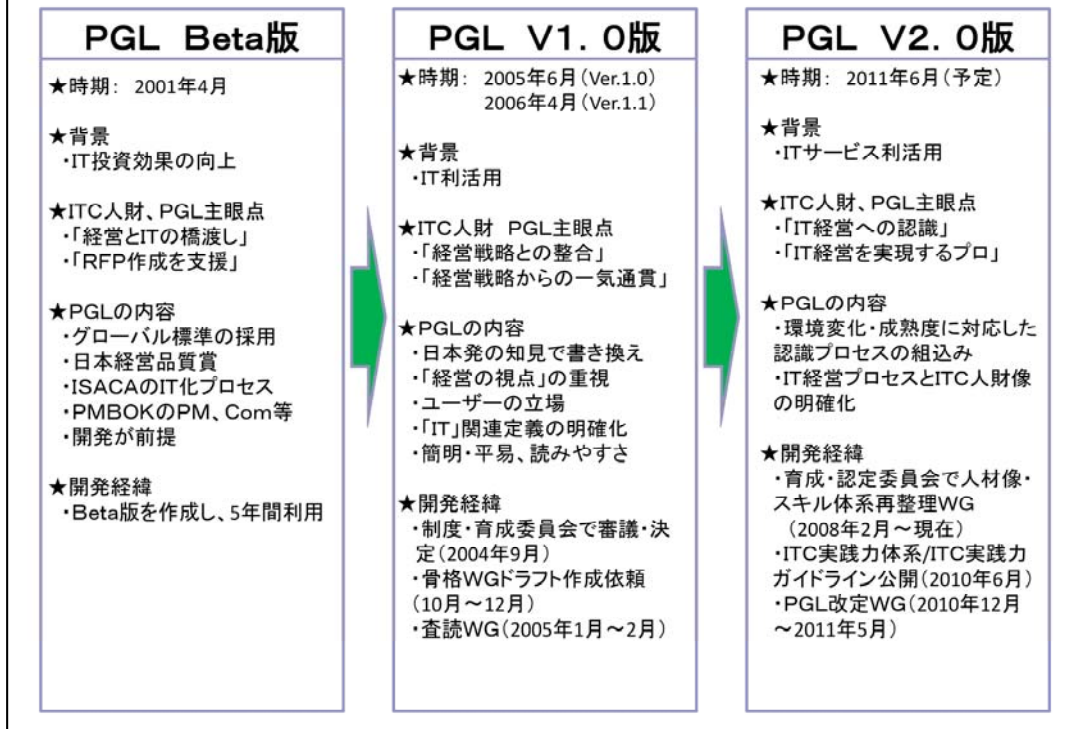
ITCプロセスガイドライン(PGL)の改定作業を行ってきましたが、ITCプロセスガイドライン Ver.2.0(案)ができましたので、ここに公開し、皆様のご意見をいただく運びとなりました。

この資料は、改定の趣旨とその概要について説明したものです。

新プロセスガイドラインを読まれる前に、この資料をお読みください。

# PGL改定の趣旨

# PGLの開発経緯



前回のプロセスガイドラインの改定から5年が経過した。

ここ数年の経営環境の変化をみてみると、予測をはるかに超えるスピードでの変化が起こっている。企業経営においては、変化の予兆を的確に把握し、対応策を検討することが極めて重要となっている。

IT面からは、これまでのIT利活用から、ITサービス利活用へのパラダイムシフトが起きている。SaaS・クラウド、モバイル活用技術がビジネスをイノベートしていく時代であり、経営革新とITの戦略的活用はますます一体化し、不可分なものになってきた。

ITCの実践力の面からは、ITCのミッションが変化してきており、これからはITサービス利活用の推進・支援を行い、IT経営を実現するプロフェッショナルが求められる。

プロセスガイドラインは、これら時代の変化に合わせた改定の必要があった。

# 改定のポイント



- 1. 環境変化・成熟度に対応したIT経営認識プロセスの組み込み**
  - ⇒ IT経営の実現には、経営戦略ありきではなく、環境変化に対応し、企業の成熟度向上のため、経営をダイナミックに変革すべき
  - ⇒ IT経営認識プロセスを新設し、IT経営実現プロセス、IT経営共通プロセスとあわせIT経営プロセスを構成
- 2. 経営戦略評価の組み込み**
  - ⇒ 経営戦略実行（プロセス改革の計画・準備・実行）とIT化実行プロジェクトが合体して実行される成果の、経営戦略目標に対する達成度評価を新設
- 3. 成熟度のスパイラルアップの明確化**
  - ⇒ IT経営変革認識～経営戦略策定～実行～評価～持続的成長認識の流れを明確化、成熟度向上のためのスパイラルアップが必要
- 4. ITCの役割の明確化と実践力の掲載**
  - ⇒ ITCの役割を明確化し、ITC中期ビジョンに替えてITCの実践力を掲載
- 5. 記述上の変更**
  - ⇒ 実行主体（主語）の明確化：ユーザー主体に変更（ITC→IT経営の推進者）
  - ⇒ 部分改良：アクティビティ名の分かり易さ、IT化投資からITサービス活用へ、時代変化に対応（クラウド、内部統制）など僅か

今回の改定について、そのポイントは大きく5点である。

このうち、IT経営認識プロセス組み込みの必要性については、2010年度に刊行した「ITC実践力ガイドライン」の中で提唱してきたものである。

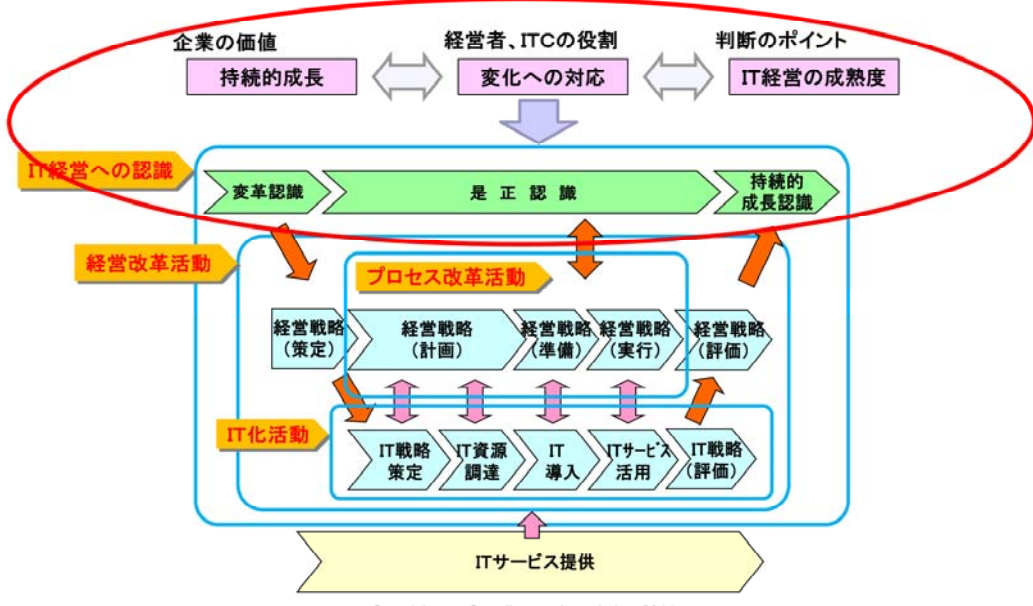
## PGLの主な改定点

以下、5つの改定ポイントをそれぞれ説明する。

# 1. 環境変化・成熟度に対応したIT経営認識プロセスの組み込み



IT経営は、経営戦略ありきではなく、環境変化と企業の成熟度を見極め、経営をダイナミックに変革する認識から始まる。



Copyright: IT Coordinators Association, 2011

5

従来のプロセスガイドラインでは、経営戦略～ITサービス活用までのプロセスを、ITCプロセスと呼んでいたが、これはIT経営を実現するプロセスのことを言っていたにすぎない。

環境変化に気づき、自社の成熟度を見極めたうえで、経営戦略から見直して経営改革を行うという意思決定は、経営者の判断となる。

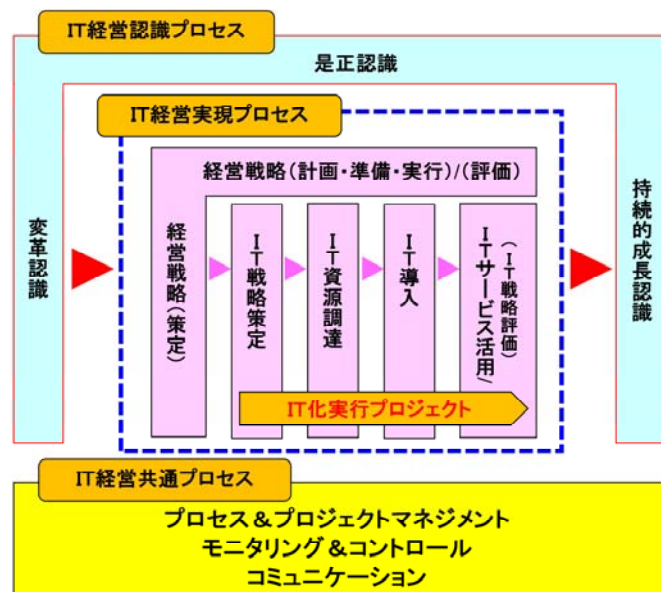
今回、上図全体を「IT経営プロセス」と定義し、IT経営による経営改革への認識を、「IT経営認識プロセス」として組み込んだことが最大の改定点である。

なお、新プロセスガイドラインでは、「ITCプロセス」という言葉は使用しておらず、「IT経営プロセス」で統一した。

プロセスガイドライン上では記述していないが、独立系ITCやベンダー企業のITCにあつては、顧客企業の経営層にIT経営推進の必要性を認識してもらい、ビジネスに結びつけられる実践力が重要となる。

## (参考) IT経営プロセスの抽象化

IT経営プロセスを、PGLでは以下のように抽象化した。



新プロセスガイドラインでは、「IT経営プロセス」を図に示すように抽象化している。

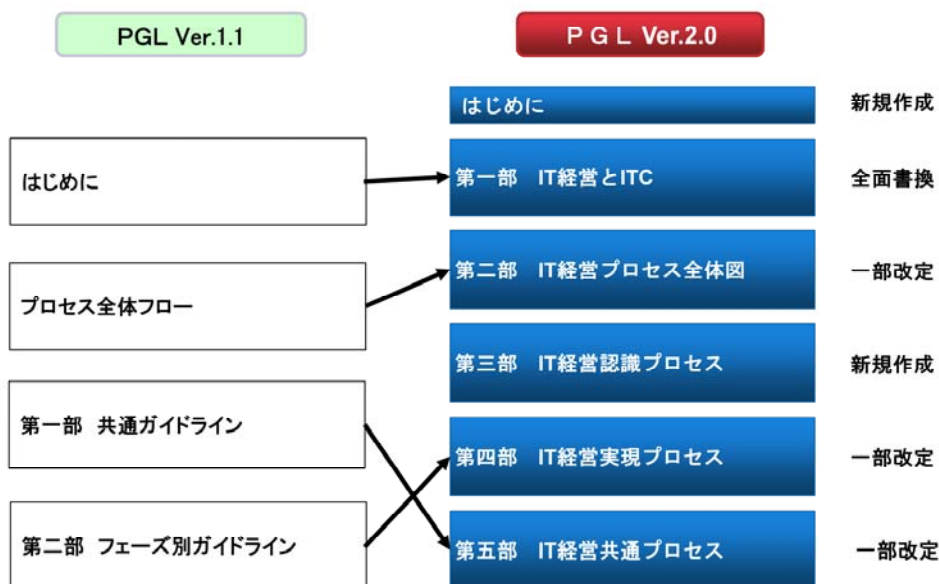
この中で、日々のビジネス活動の中で行われるIT経営への認識を、「IT経営認識プロセス」とし、IT経営の認識のもとで経営改革を進めるプロセス全体を、「IT経営実現プロセス」としている。また、IT経営認識プロセスとIT経営実現プロセスを進める上で、共同的に必要となるマネジメントプロセスを抽出し、これを「IT経営共通プロセス」とした。

IT経営認識プロセスは、①新たな変革の必要性に気づく「変革認識フェーズ」、②IT経営実現プロセスが動き始めてからは、新たな環境変化や新たな改善・改革への「是正認識フェーズ」、③実現プロセス後の持続的成長を遂げるために必要な「持続的成長認識フェーズ」で構成される。

## (参考) PGL構成上の変更



PGL全体の部構成は以下のように変更した。



Copyright: IT Coordinators Association, 2011

7

新プロセスガイドラインの構成は、図に示す通りである。

「はじめに」と、第三部の「IT経営認識プロセス」は、新規に作成した。

他は、書き換え、あるいは、一部を改訂している。

第一部の「IT経営とITC」は、ITCありきではなく、IT経営とは何かから記述し、そのIT経営を実現するITCという流れに組み替えた。

また、IT経営の成熟度を定義し、成熟度のスパイラルアップによる持続的成長の概念を取り込んだ。

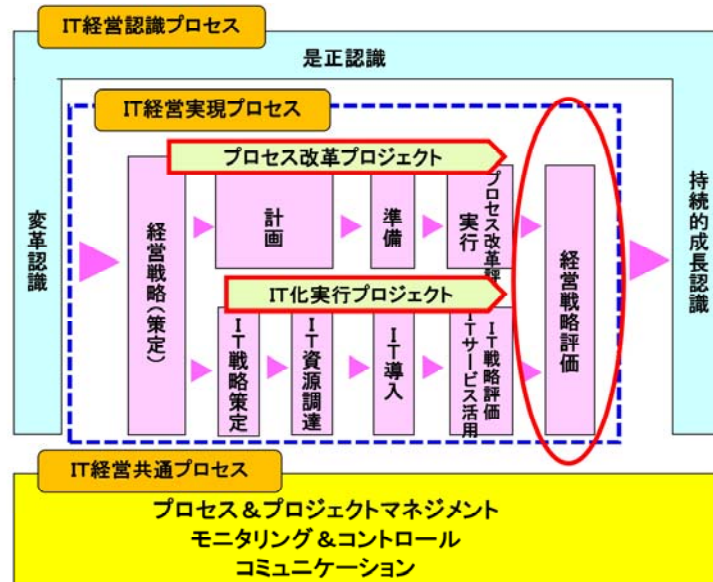
第四部の「IT経営実現プロセス」は、経営戦略(策定)でのIT経営認識プロセスとの繋ぎと、経営戦略達成度評価について記述を一部追加・修正している。

第五部の「IT経営共通プロセス」は、ITC視点となっていた記述をユーザー視点での記述に統一した。



## 2. 経営戦略評価の組み込み

経営戦略目標の達成度評価は、経営戦略展開以降の、新たなIT化を伴わないプロセス改革(プロジェクト)とIT化実行プロジェクトが合体した実行成果を評価すべきである。



Copyright: IT Coordinators Association, 2011

8

これまでのプロセスガイドラインでは、経営戦略策定後、各部門戦略に展開する段階でIT戦略課題を抽出し、IT化実行プロジェクトとして詳細に記述がされていた。

一方、新たなIT化を伴わないプロセス改革については、経営戦略実行(プロセス改革)アクティビティとして記載されていた。

本来的に、一つの経営改革目標に対して作成された経営戦略であり、2つの複線となったパス(プロジェクト)それぞれの中での達成度評価に留まるのではなく、プロジェクト終了後実施される経営改革活動全体に対し、経営戦略目標全体の達成度評価を行うべきである。

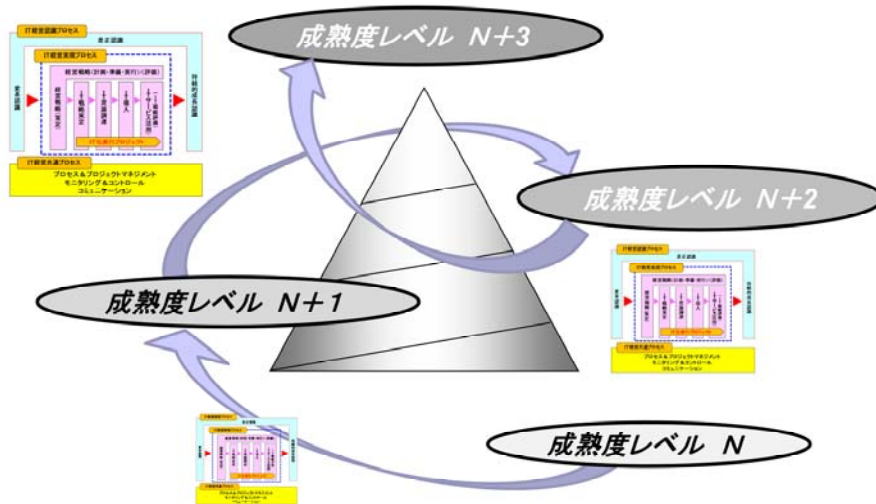
今回の改定で、この経営戦略評価のアクティビティを新設し、明確にした。

このため、経営戦略フェーズのプロセス改革を、プロセスチャート上、経営戦略(策定)、経営戦略(計画・準備・実行)、経営戦略(評価)と表記している。

なお、上図は、この説明用に記載したものであり、新プロセスガイドラインには掲載していない。

### 3. 成熟度のスパイラルアップの明確化

企業価値は持続的な成長を続けることであり、環境変化に対応した改善・改革を常に継続し、経営の成熟度がスパイラルアップしていくことが重要である。  
IT経営変革認識～経営戦略策定～実行～評価～持続的成長認識の流れを明確化した。



Copyright: IT Coordinators Association, 2011

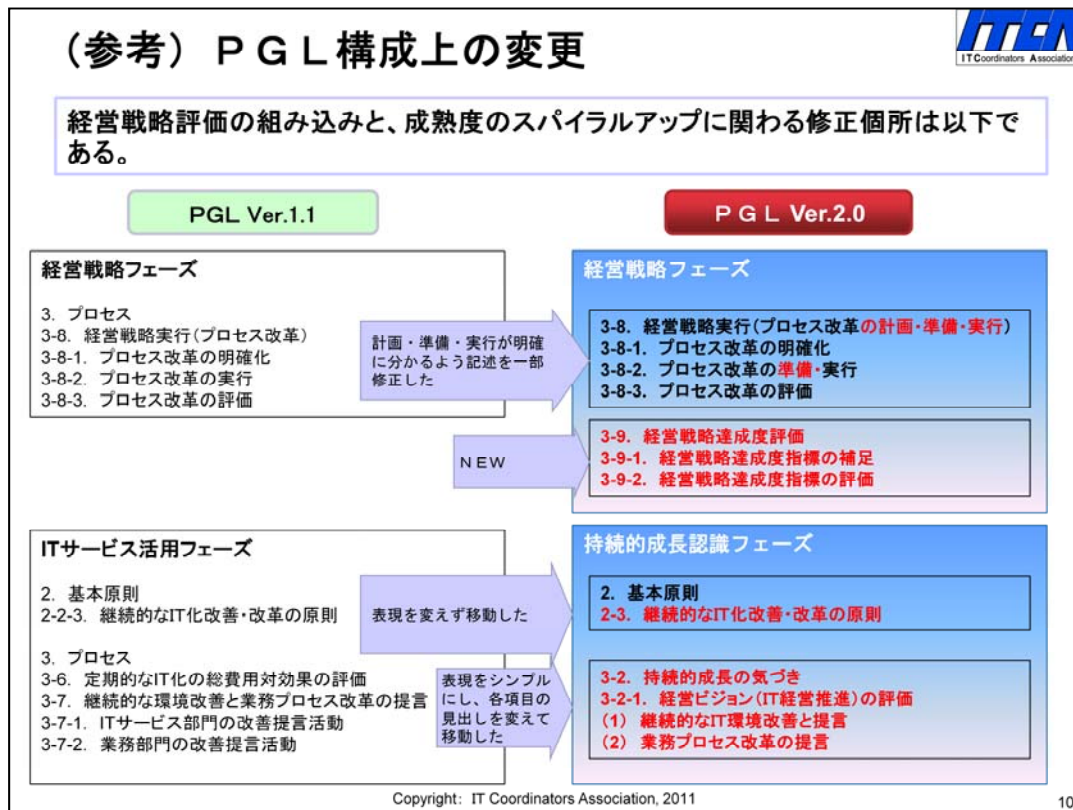
9

企業価値は持続的な成長を続けることであり、このためには成熟度の評価を行いながら、環境変化に対応した改善・改革を常に継続し、図のように、経営の成熟度がスパイラルアップしていくことが重要である。

「IT経営実現プロセス」は1サイクルで終わるわけではないため、あらかじめ決まっていた経営戦略の達成度に対する評価だけではなく、新たな環境認識、自社の成熟度に対する認識の基に、企業の成熟度がスパイラルアップするよう、「持続的成長認識フェーズ」における認識活動が重要となってくる。

今回の改定では、このことが分かるよう記述した。

なお、当プロセスガイドラインの実務への適用には、ITCが関与、支援することで実効あるものにすることができるが、当該企業のIT経営の成熟度を見極めた上で、適用するフェーズや活用するITサービスを定めることが必要であり、IT経営プロセスのすべてのフェーズを、順序どおり適用するということを規定するものではない、ことも合わせて記載した。



経営戦略評価を組み込んだことと、成熟度をスパイラルアップすることの記述に関しての変更点の説明図である。

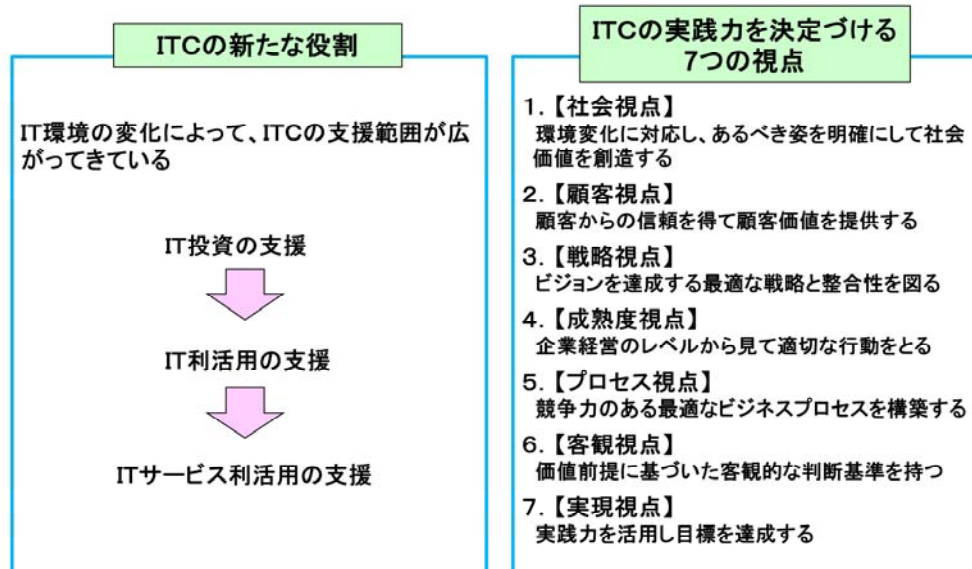
これまでのプロセスガイドラインでは、ITサービス活用フェーズの中で、特例的に記述していた、「定期的なIT化の総費用対効果の評価」や、「継続的な環境改善と業務プロセス改革の提言」活動は、新設した「持続的成長認識フェーズ」での活動として、構成と記述を変更した。

同様に、ITサービス活用フェーズの基本原則であった「継続的なIT化改善・改革の原則」も、「持続的成長認識フェーズ」での原則として、構成を変更した。

なお、「IT経営共通プロセス」の章建ては、従来、「プロセス&プロジェクトマネジメント」、「コミュニケーション」、「モニタリング&コントロール」の順であったが、今回、「プロセス&プロジェクトマネジメント」、「モニタリング&コントロール」、「コミュニケーション」の順に並び変えた。コミュニケーションが、最も全体をカバーするマネジメント(スキル)要素であることに合わせたものである。

## 4. ITCの役割と実践力の掲載

ITCの新たな役割とITCの実践力についてPGLに掲載した。



Copyright: IT Coordinators Association, 2011

11

ITCの人材像としては、従来の定義を変えずに記載しているが、環境変化に合わせ支援範囲や役割の変化について記載した。

また、キャッチコピーであった「IT経営の実現」という言葉を組み込み、ITCのミッションを明確にした。

2010年策定した、ITC実践力体系(BPA:Body of Practical Ability for ITC)において、プロセスガイドラインの「基本原則」を、ITCの実践力を決定づける7つの視点として整理しており、これも掲載した。

なお、ITCの「倫理規定」はそのまま継続掲載しているが、「ITC中期ビジョンは2010年度を目標としたビジョンであったため、掲載を止めた。

## 5. 記述上の変更

現行PGLの記述を変更した項目は以下である。

PGL Ver.1.1

P G L Ver.2.0

<b>ITC</b> 本来はユーザー企業のIT経営推進者が実行するプロセスとして記述すべきところ、ITCが主体となった表現が、「モニタリング&コントロール」と「コミュニケーション」にあった。
<b>ITCプロセス、ITCの活動</b> 本来はユーザー企業が実行するプロセスで、ITCに限っているわけではないところで使用している個所があった。
<b>IT化投資、IT推進</b> 「投資」「IT」が強調されすぎていた個所があった。
<b>IT化の進展</b> SaaS・クラウド時代に合わせた。
<b>法制度の変更</b> 新たな法制度に合わせた。
<b>言葉のあいまいさ</b> 経営戦略フェーズで、アクティビティ、タスクの名称を変えた。 「企業理念・使命」、「リスク評価」、「リスクの発生と分析、対処」、「経営戦略実行(プロセス改革)」、「プロセス改革の実行」のみ。

<b>IT経営の成熟度</b> IT経営認識プロセスでのみ使用している。それ以外では、「経営の成熟度」、「IT化の成熟度」をそのまま残している。
<b>IT経営の推進者</b> 「コミュニケーション」の推進者を変更した。主語を記述しなくてもユーザー企業として読める個所は、推進者という表現もしていない。
<b>IT経営、IT経営プロセス、IT経営実現プロセス</b> IT経営と表現した方がふさわしい個所に限り、置き換えた。
<b>IT化</b> 「投資」「IT推進」を、「IT化」に置き替えた。
<b>クラウドコンピューティング</b> ASP、ハウジングを、クラウドコンピューティングに置き換えた。
<b>内部統制</b> J-SOX法が施行されたため、「モニタリング&コントロール」を修正した。
<b>ITCプロセスの範囲</b> それぞれ、「企業理念・使命の確認」、「経営リスク評価・対応」、「発生した経営リスクの分析、対処」、「経営戦略実行(プロセス改革の計画・準備・実行)」、「プロセス改革の準備・実行」に変更し、記述をそれに合わせた。

その他の、主要な記述上の変更は図に示した通りである。



以上が、プロセスガイドライン改定の趣旨と概要となります。  
プロセスガイドライン Ver.2.0(案)をご覧ください、ご意見をお寄せください。