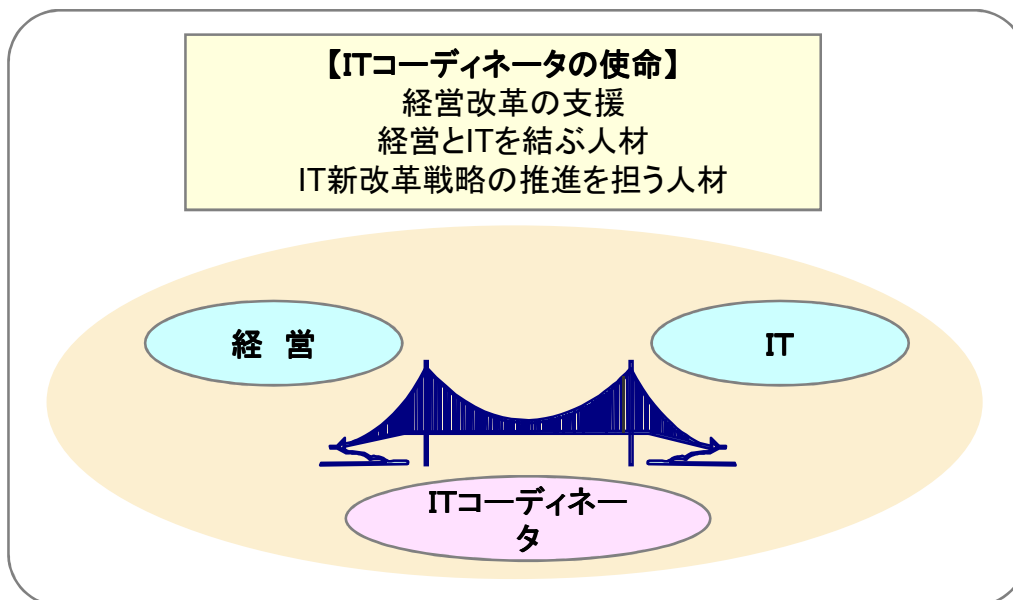


**ITコーディネータ (ITC)
プロセスガイドライン Ver.1.1
(ダイジェスト版)**

ITコーディネータ(ITC)とは、経営者の立場に立って、経営とITを橋渡しし、真に経営に役立つIT化投資を推進・支援するプロフェッショナルである。



プロセスガイドラインの構成

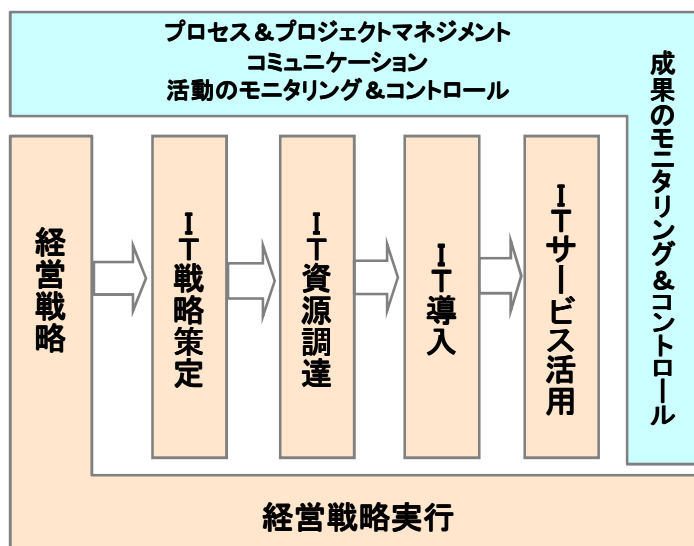
共通ガイドライン

- ・「プロセス&プロジェクトマネジメント」:
各フェーズの活動が適切に行なわれていることを「プロセスの視点」からマネジメントする。
- ・「コミュニケーション」:
「人間関係面」からマネジメントする。
- ・「モニタリング&コントロール」:
活動と成果を「評価基準」に基づいてチェック、管理する。

フェーズ別ガイドライン

経営戦略からITサービス活用までの5つのフェーズに関わるプロセスを示す。

プロセスガイドラインの概念図



特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

〒105-0011 東京都港区芝公園1-8-21 芝公園リッジビル7F

Tel: 03-5733-8380 Fax: 03-5733-8388

<http://www.itc.or.jp>

email: PGL2008@itc.or.jp

共通ガイドライン プロセス&プロジェクトマネジメント

経営をプロセスとして捉え、プロセスを維持・改善・改革するプロセスマネジメントの概念・考え方をプロセスガイドラインに取り込んでいる。

プロセス: ある一定の目的を達成するために関連する業務を連結した業務の繋がり。

〈プロセスマネジメント〉とは

- ①プロセスを最適な形で維持運営して経営戦略を実行し、経営戦略目標を達成すること。
- ②経営環境変化に対応してプロセスを的確・スピーディーに改革すること。

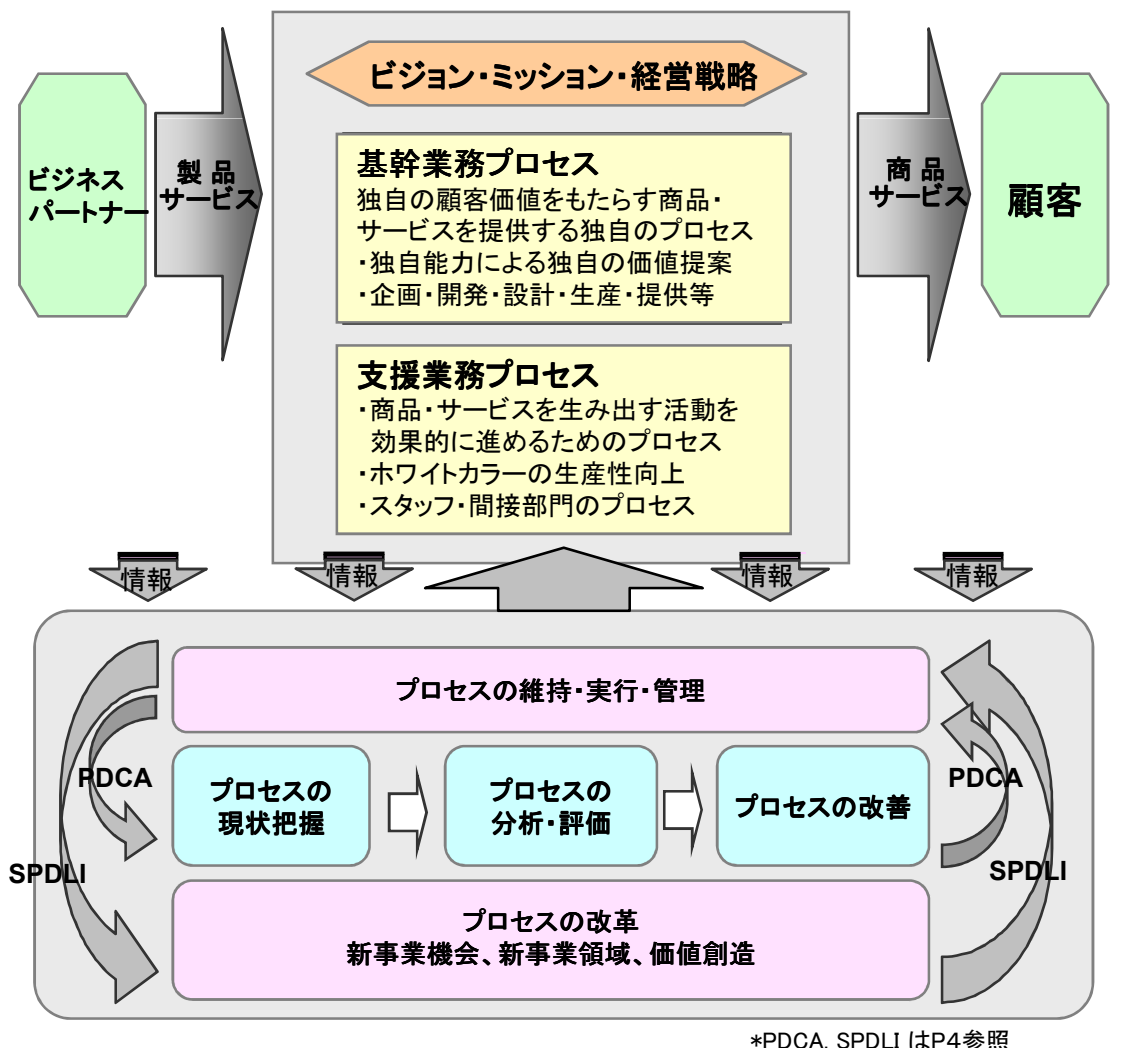
〈プロジェクトマネジメント〉とは

- ①プロジェクトを立ち上げ実行のための最適計画を作成し、適切な手法やツールを適用。
- ②スコープ、コスト、スケジュール、コミュニケーション、リスク、品質をマネジメント。
- ③ステイクホルダーとのコミュニケーションで適時的確な報告により目的に向かって統制すること。

【6Cの観点で企業として必要な対応のバランスをとる】

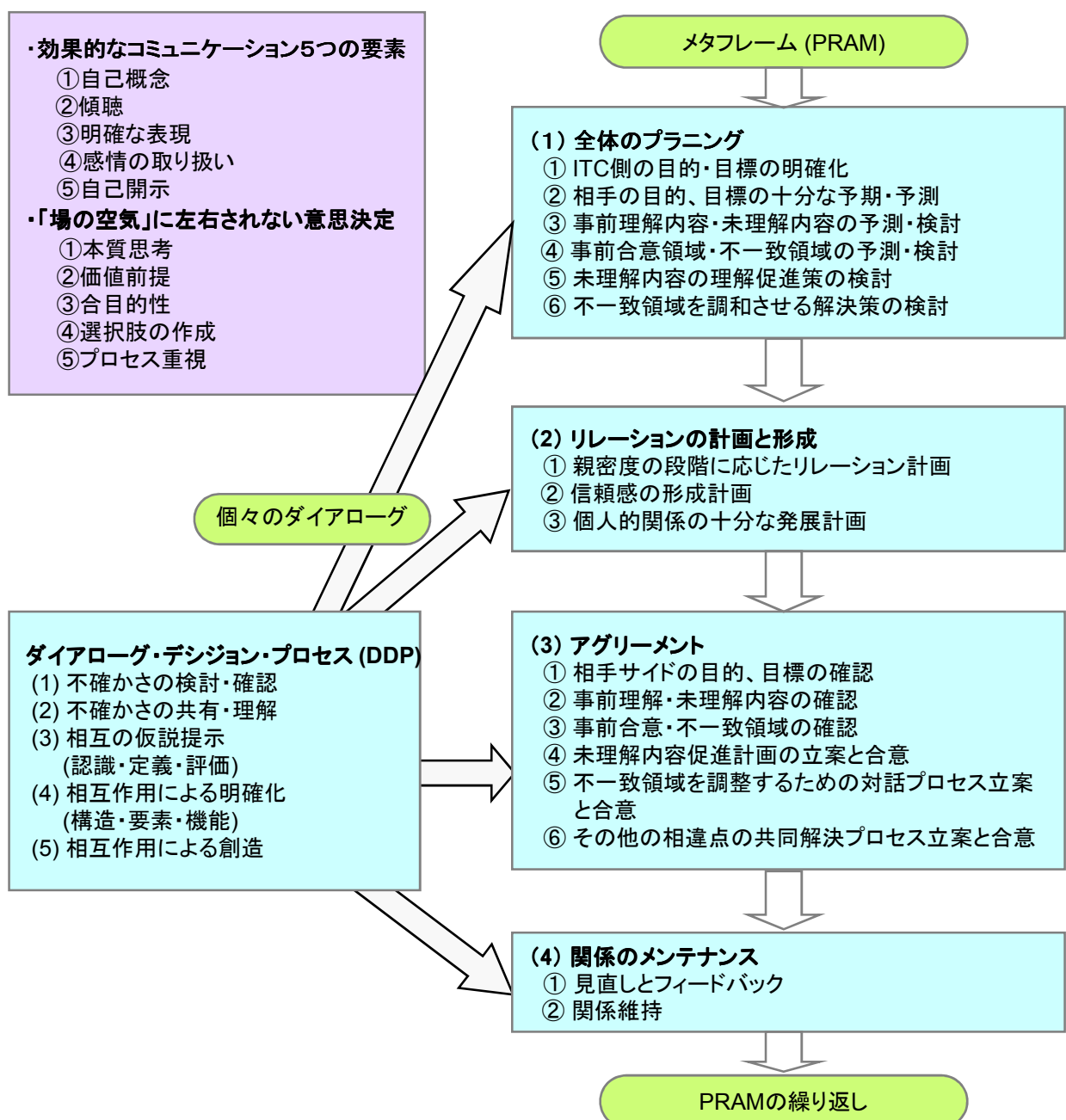
- 顧客 (Customer)
- 競争相手 (Competitor)
- 企業 (Company)
- 社会的責任 (CSR, Corporate Social Responsibility)
- 企業の独自能力 (Core Competence)
- 個人能力 (Competence)

〈プロセスマネジメント〉



共通ガイドライン コミュニケーション

- ・コミュニケーションの目的:
ITプロセスの各フェーズの目標を確実・効率的に達成するための環境を構築する。そのためには相互信頼感が不可欠。これに基づきステップ毎の合意形成を追求。
- ・コミュニケーションの定義:
ITCのコミュニケーションは交渉・折衝のプロセスである。コミュニケーション・モデルは、刺激反応モデル、ニーズ整合モデルから、合意形成型のインタラクション・モデル（PRAM = **Planning** 交渉計画、**Relation** 関係形成、**Agreement** 合意形成、**Maintenance** 関係維持）へと発展してきた。

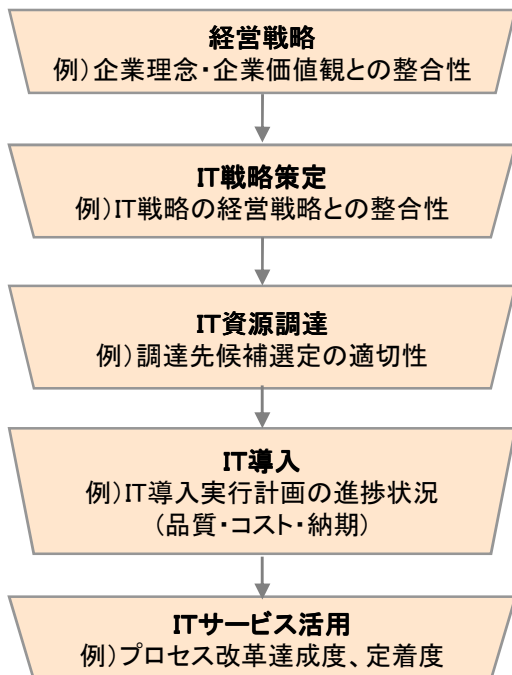


共通ガイドライン モニタリング&コントロール

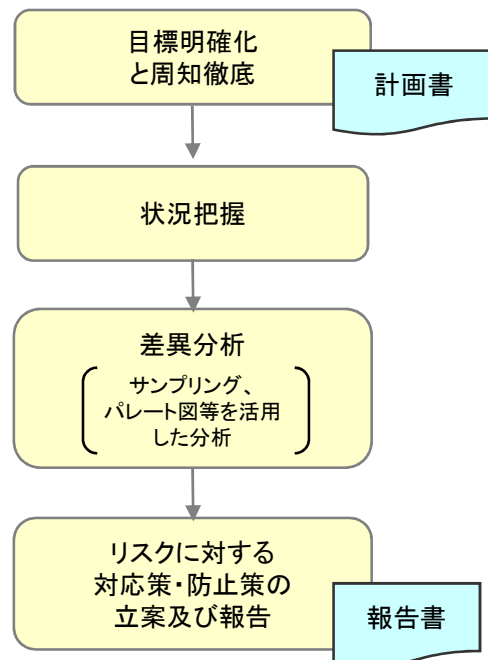
【ITC活動全般のモニタリング&コントロール】

- ① 対象の状況をタイムリーに把握し、あらかじめ設定された目標と比較する。
- ② 差異の中で、リスクの対応策・防止策を策定し、意思決定者に報告し是正し措置をとらせる。
- ③ 設定した目標が適切に見直されていることを検証する。

【ITC各フェーズ別活動のモニタリング&コントロール対象】

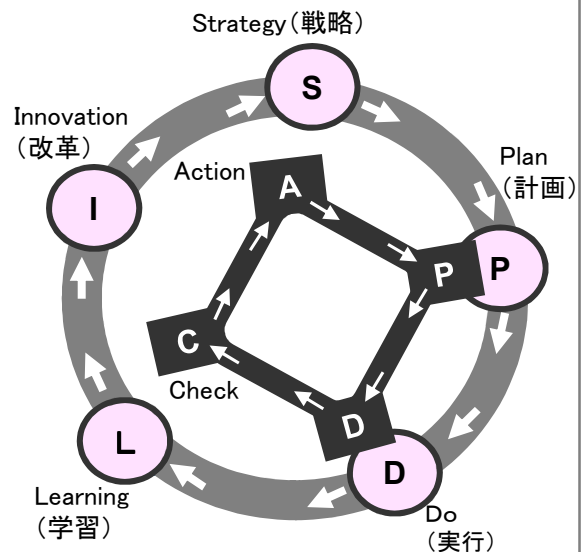


【モニタリング&コントロールのプロセスチャート】



【ダブルループコントロール】

活動を確実に機能させるため、リスクの変化を察知し適時適切に対応し、モニタリング&コントロールの仕組みそのものを見直す「ダブルループコントロール」が必要である。PDCAサイクルを回すだけでなく、経営戦略に基づき抜本的改革を行うためステークホルダーの知を共有し学習する組織の活動に基づくSPDLIサイクルを回す。



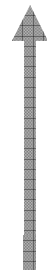
経営の成熟度 / IT化の成熟度

■経営の成熟度

- ①「経営の成熟度」とは、専門家や公的機関・団体によって認められた一定の基準に従って、経営の実践状況を評価し、特定の段階によって経営の状態に順位をつけることである。
- ②経営の成熟度のレベルに従って、未成熟な部分や弱みを改善・改革することによって、経営の状態をより上位のレベルに引き上げられる。
- ③経営の成熟度の違いによって、的確な(身の丈にあった)経営戦略を策定する必要がある。

AAA	経営品質向上・組織変革を効果的に繰り返し、多くの学習を行なった結果、長年にわたって卓越した顧客価格を提供する仕組みを実現している。経営品質のほとんどのすべての領域において世界的リーダーとして認められるレベル。
AA	継続した経営品質向上・組織変革への全社的な取り組みと既存概念にとらわれない改善・革新にむけた学習が定着している。その結果として主要な領域を含めた多くの領域で業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
A	経営品質向上への取り組みが広く展開され、継続的な改善が定着し、一部の学習が行われている。その結果として主要な領域を含めた多くの領域で、適切に企業・組織と比較して、優れた結果が見られるレベル。
B	経営幹部が強いリーダーシップを持って経営品質向上をリードしている。社員は経営品質向上への取り組みの重要性を認識し、主要な領域でその取り組みが展開され、良好な結果が見られるレベル。
C	経営品質向上の考え方をういた改善が経営の重要な活動として明確に位置づけられている。経営品質向上への取り組みが、一部領域に定着し始めており、良好な結果が見られるレベル。
D	経営品質向上の重要性を認識し、その考え方をういた改善への取り組みが、一部の部門または業務で開始され始めているが、評価できる良好な結果がごく一部か、ほとんど見られないレベル。

成熟度



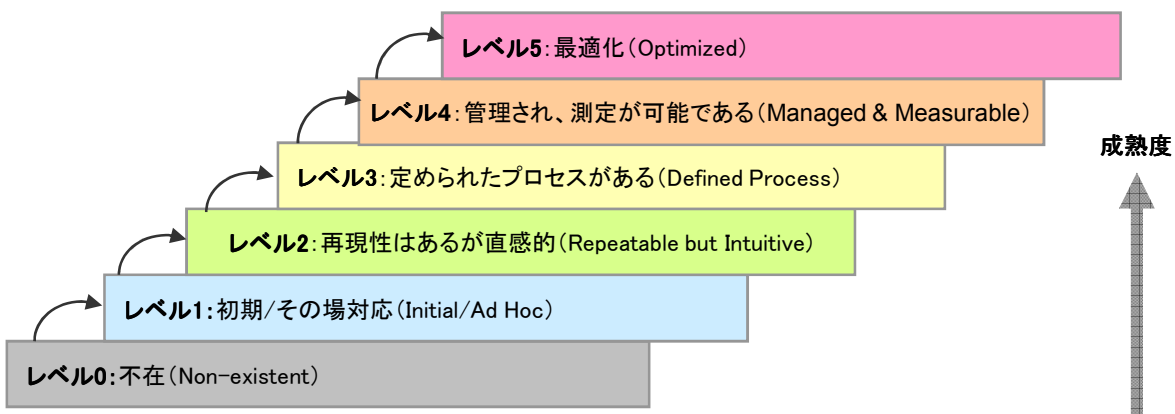
出展：日本経営品質賞 アセスメント基準書「組織全体を表す評価総括」

■IT化の成熟度

IT導入にあたっては、現状のIT化の成熟度と遊離しないように配慮するとともに、企業規模、業種業態などの制約条件を考慮する。

IT化の成熟度 = ITガバナンス × ITリテラシー × IT環境 × ITサービス活用

- ①ITガバナンス：IT化の目的が明確で業務が標準化され、モニタリング&コントロールできているか。
- ②ITリテラシー：利用者のIT活用への理解とPC操作などの習熟ができているか。
- ③IT環境：IT資源が適切に整備され、ITサービスレベルが適切に維持できているか。
- ④ITサービス活用：ITサービスを活用し、経営戦略目標がいかに達成されているか。



出展：COBIT4.0 (Control Objectives for Information and related Technology), ITGI Japan

共通ガイドラインにおける基本原則

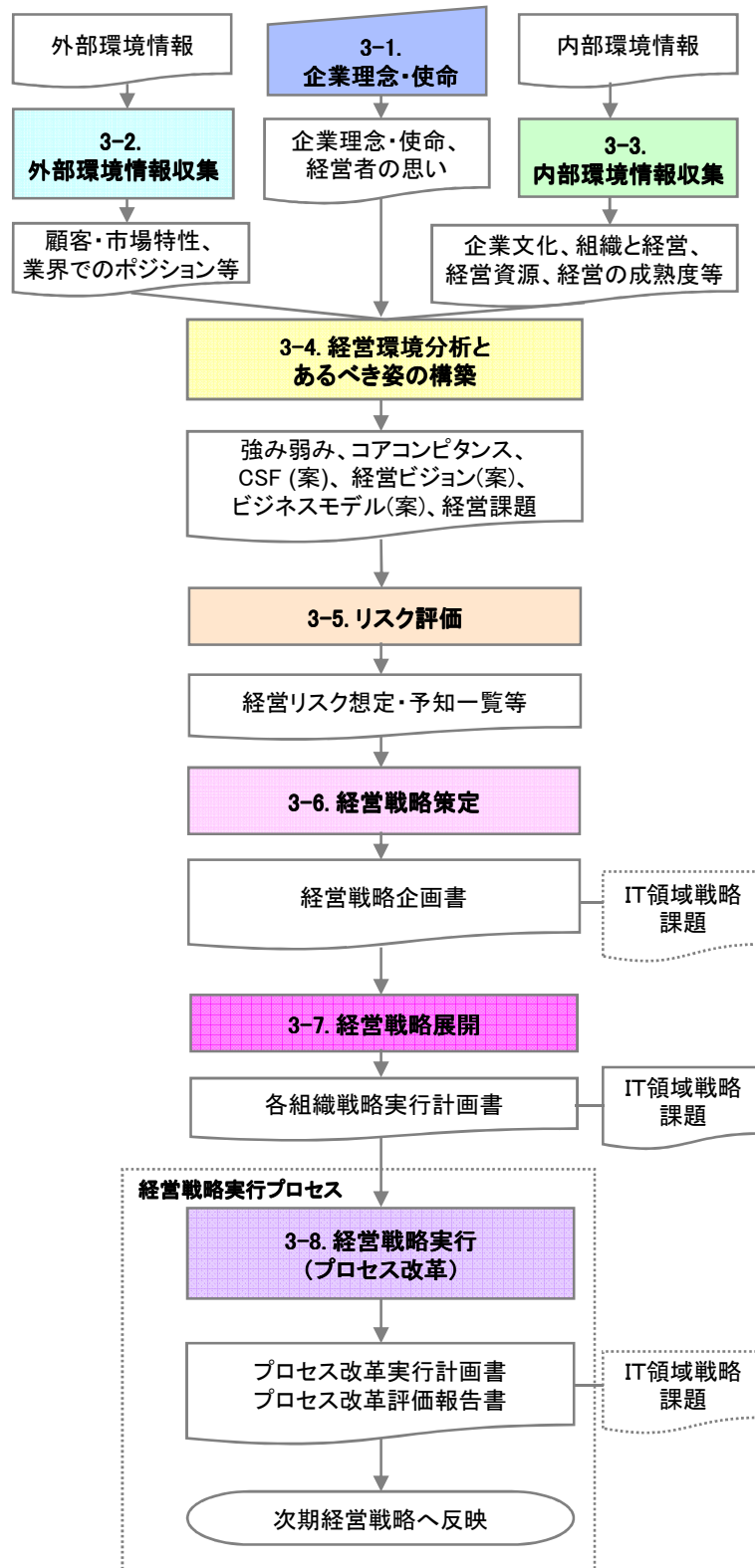
プロセスガイドラインの共通ガイドライン各々に基本原則がある。プロセス&プロジェクトマネジメント、コミュニケーション、モニタリング&コントロールを適切に行っていくために、これらの原則に従って推進していくことが望まれる。以下はITCプロセスガイドラインにて記載されている基本原則と概要を一覧表としてまとめた。
(各フェーズ別の基本原則はP12を参照のこと)

基本原則	概要
〈 プロセス&プロジェクトマネジメント 〉	
1 全体整合の原則	プロセス及びプロジェクトの実施において経営環境と経営戦略・重要マネジメント対象との整合性を図る。
2 実施条件バランスの原則	プロセスマネジメント、プロジェクトマネジメントでスコープ、スケジュール、コスト、リスク、品質等のバランスをとり矛盾を排除する。
3 実行可能な組織の原則	プロセス及びプロジェクトの達成のために企業内外の人的資源を調達して体制を構築する。
4 可視化と統制の原則	プロセス及びプロジェクトの運営において実施状況を可視化して共通認識を図り目標達成のための統制を行う。
〈 コミュニケーション 〉	
5 効果的コミュニケーション・スキルの原則	ITC個人のコミュニケーション・スキルの向上に努めて、関係者間のコミュニケーションの調整を円滑に行う。
6 コミュニケーション・スタイルの原則	置かれた状況、状態、相手のタイプ、スタイル、を理解してフィットしたアプローチ、スタイルを用いる。
7 コミュニケーション・モデルの原則	相互の知識、情報、認識、能力に合わせた状況・状態に即したコミュニケーション・モデルを活用する。
8 集団意思決定とリーダーシップの原則	場の空気に左右されがちな会議における意思決定はその病理を知り防止の工夫を行う。
9 リーダシップ・スタイルの原則	個人や集団のレベルによってリーダーシップのスタイルを変えソリューション・プロセスを構築する。
〈 モニタリング&コントロール 〉	
10 合目的性の原則	企業のすべての活動は目標と整合し関連がなければならない。
11 効果的な方法適用の原則	モニタリング&コントロールの仕組とその結果は企業にとって有効かつ効果的でなければならない。
12 ステイクホルダー納得性の原則	モニタリング&コントロールはステイクホルダーから納得を得られなければならない。
13 変化への適応性の原則	経営環境の変化ならび遵守すべき法令等には迅速に適応しなければならない。
14 真実性の原則	事象が真実であることを適切なデータ・情報などで検証できなければならない。
15 公正・中立の原則	公正かつ中立な立場でモニタリング&コントロールを実施しなければならない。

フェーズ別ガイドライン 経営戦略フェーズ (I)

プロセスチャート

アクティビティ概要



3-1.【企業理念・使命】

経営者の思いを直接確認

3-2.【外部環境情報収集】

- ①外部環境範囲の設定
- ②顧客・市場に関する情報収集
- ③その他(法律、産業政策、地域社会、IT技術動向)情報収集

3-3.【内部環境情報収集】

- ①経営者と運営体制の情報(コーポレートガバナンス、成熟度等)
- ②経営資源の情報

3-4.【経営環境分析とあるべき姿の構築】

- ①獲得情報・データの確認
- ②経営環境分析の実施
強み・弱み、コアコンピタンス抽出
- ③経営課題とCSF(案)の導出
- ④あるべき姿の構築、企業理念・使命との整合性確認

3-5.【リスク評価】

- ①経営リスクの事前予防
クライシスマネジメント
- ②分析・対処
- ③損失の最小化への対処

3-6.【経営戦略策定】

- ①経営ビジョン、ビジネスモデルとCSFの策定
- ②成功へのシナリオ策定
5W1H + Whose(対象)、Whom(誰と)、Which(選択)、How much(予算)、How often(頻度)
- ③役割・責任体制の明示

3-7.【経営戦略展開】

- ①組織戦略目標、達成スケジュールの明示(KGI、KPI)
- ②経営指標とKGIとの整合性
- ③組織層別のレビュー

3-8.【経営戦略実行】

- ①プロセス改革課題の抽出
- ②ビジネスプロセスモデル策定
- ③プロセス改革の実行
- ④評価(ダブルループコントロール)

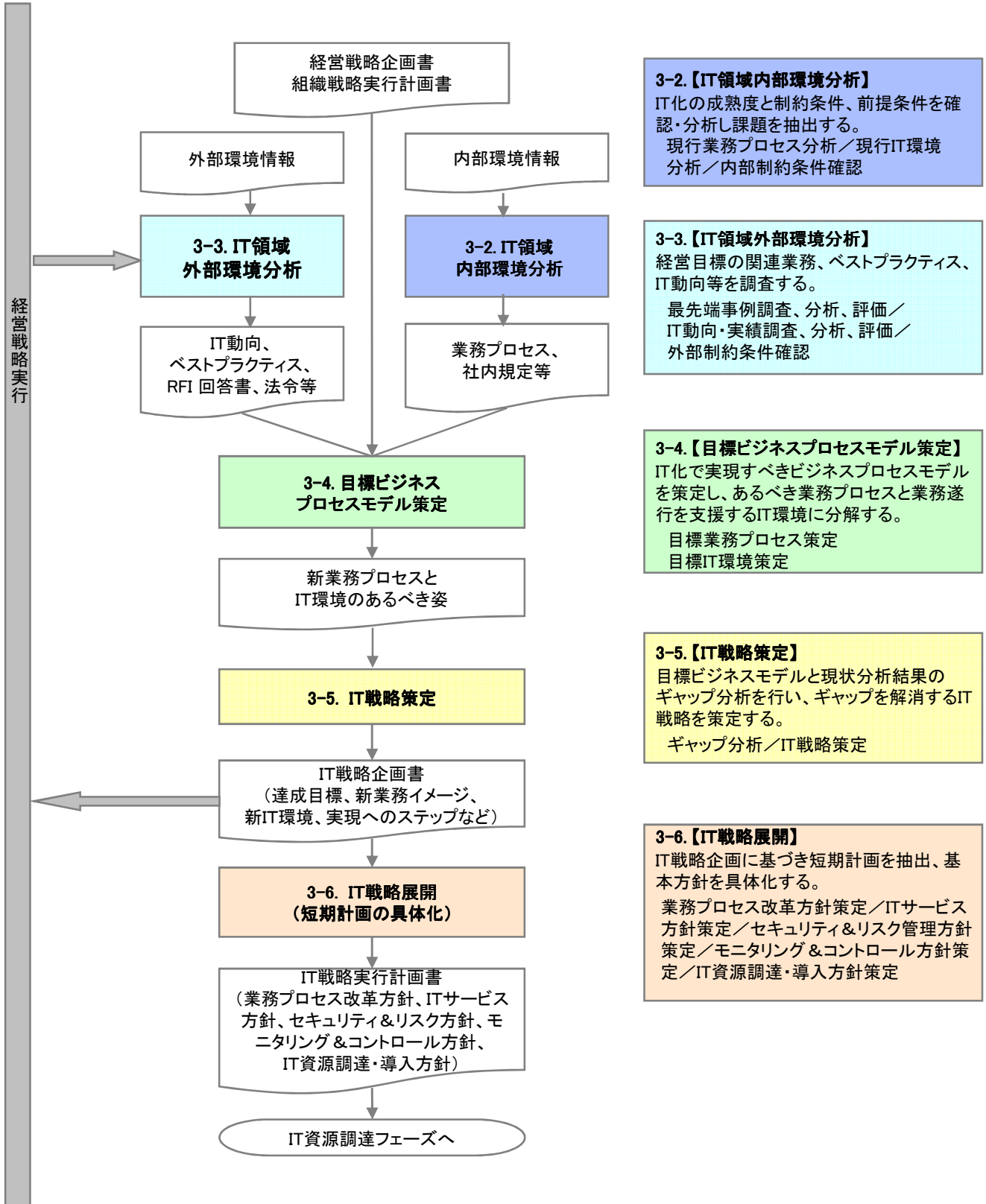
経営戦略実行 * 1

*1: 白抜き表示部分の経営戦略実行は、従来からの経営戦略実行プロセスが存在することを示す。

フェーズ別ガイドライン IT戦略策定フェーズ (II)

プロセスチャート

アクティビティ概要



3-2. 【IT領域内部環境分析】
IT化の成熟度と制約条件、前提条件を確認・分析し課題を抽出する。
現行業務プロセス分析／現行IT環境分析／内部制約条件確認

3-3. 【IT領域外部環境分析】
経営目標の関連業務、ベストプラクティス、IT動向等を調査する。
最先端事例調査、分析、評価／IT動向・実績調査、分析、評価／外部制約条件確認

3-4. 【目標ビジネスプロセスモデル策定】
IT化で実現すべきビジネスプロセスモデルを策定し、あるべき業務プロセスと業務遂行を支援するIT環境に分解する。
目標業務プロセス策定
目標IT環境策定

3-5. 【IT戦略策定】
目標ビジネスモデルと現状分析結果のギャップ分析を行い、ギャップを解消するIT戦略を策定する。
ギャップ分析／IT戦略策定

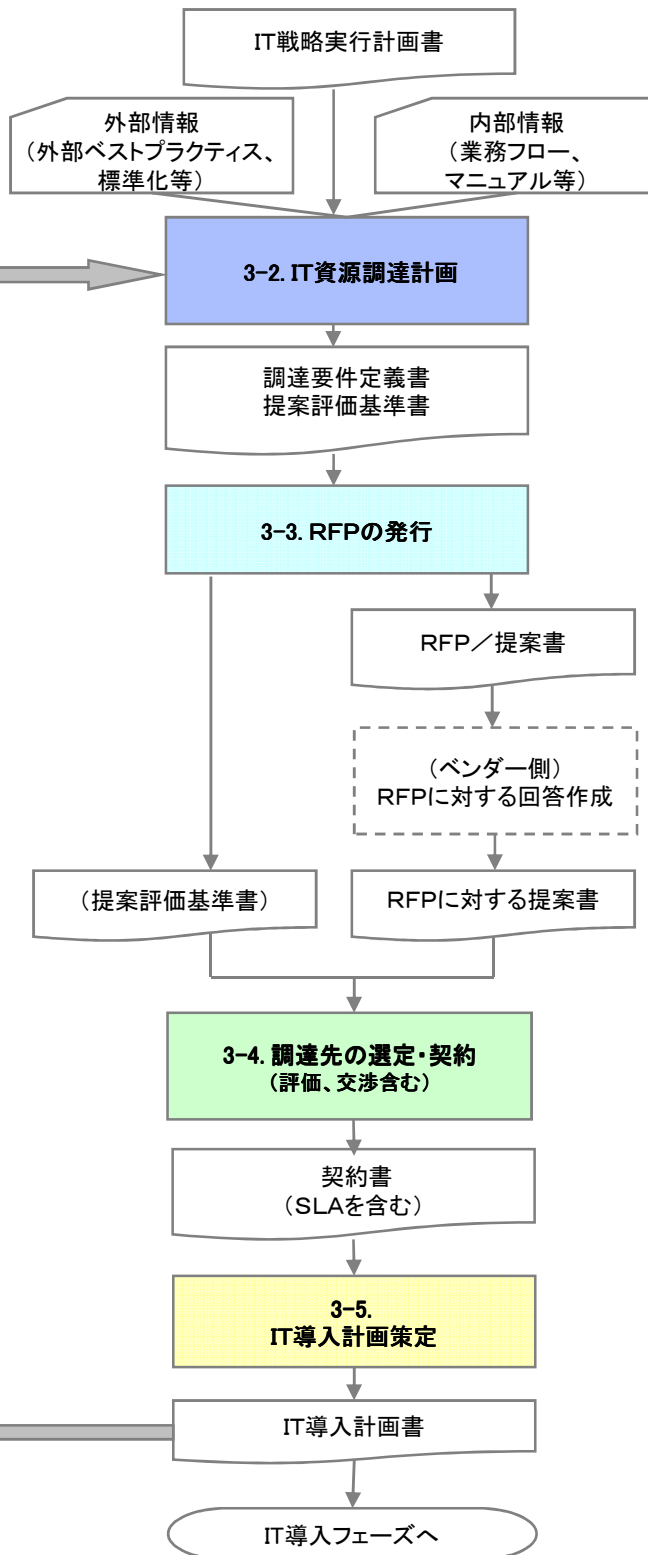
3-6. 【IT戦略展開】
IT戦略企画に基づき短期計画を抽出、基本方針を具体化する。
業務プロセス改革方針策定／ITサービス方針策定／セキュリティ&リスク管理方針策定／モニタリング&コントロール方針策定／IT資源調達・導入方針策定

フェーズ別ガイドライン | IT資源調達フェーズ (III)

プロセスチャート

アクティビティ概要

経営戦略実行



3-2. 【IT資源調達計画】

RFP発行の前段階として、必要な情報入手・検討し、調達方法を決定する。

- ①調達関連外部・内部情報の収集・検討
- ②調達要件の明確化
- ③調達実施方法検討
- ④評価基準、調達側見積の作成

3-3. 【RFPの発行】

IT資源調達計画に基づきRFPを作成し、ベンダーリストを決定、RFPを発行する。

- ①RFPの作成
- ②ベンダーリストの作成
- ③RFPの発行

3-4. 【調達先の選定・契約】

RFPに対するベンダー提案を評価、契約先を決定する。

- ①提案受領と評価
- ②ベンダーの選定
- ③契約交渉
- ④契約

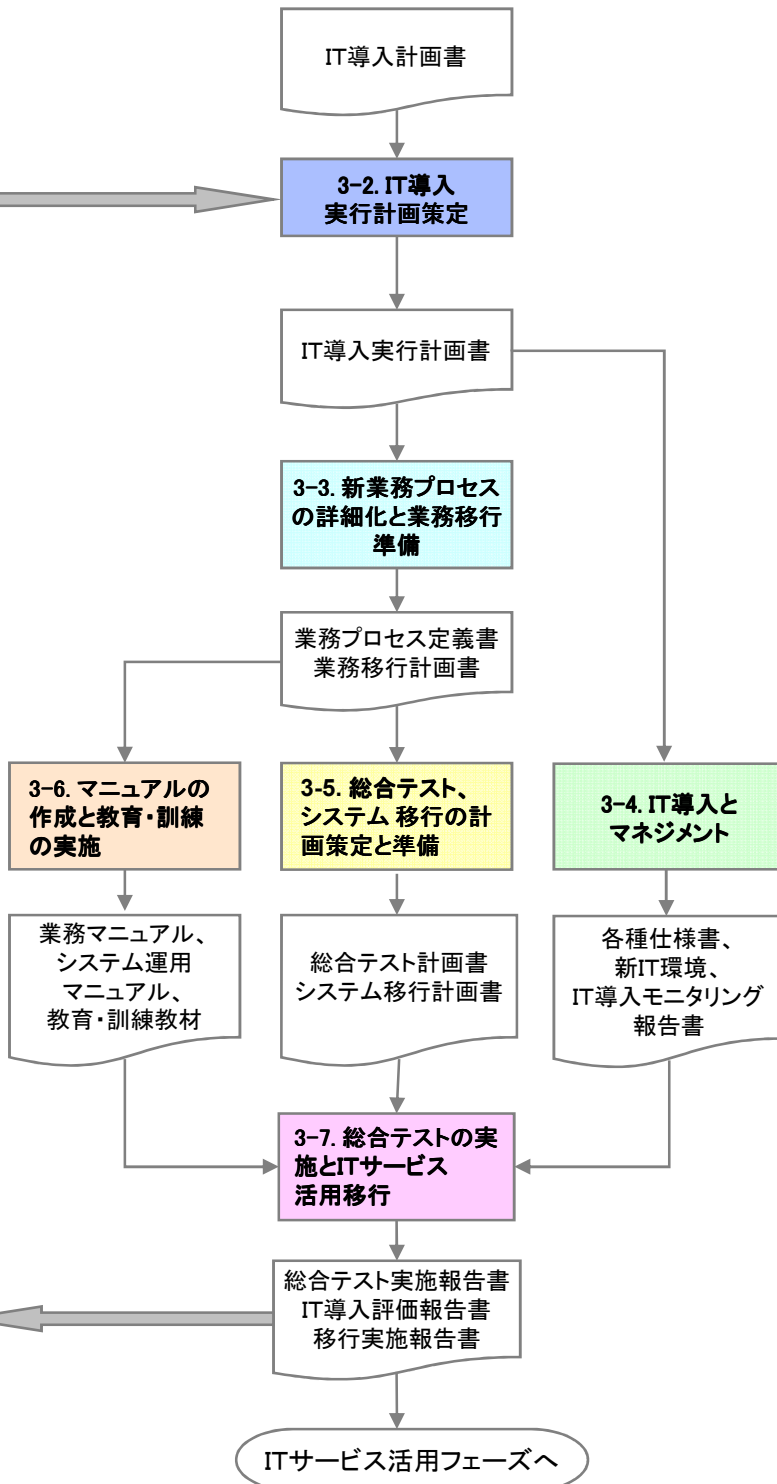
3-5. 【IT導入計画策定】

調達要件定義書を見直し、IT導入計画書をまとめる。

プロセスチャート

アクティビティ概要

経営戦略実行



3-2. 【IT導入実行計画策定】
 IT導入計画に従ってタスクをブレイクダウンし、タスク毎の担当部門、役割と責任、期日などを明確化した実行計画を策定する。
 ①導入詳細方式の決定
 ②導入詳細スケジュールの作成と役割分担
 ③IT導入マネジメント計画の策定

3-3. 【新業務プロセスの詳細化と業務移行準備】
 新業務プロセスに基づき業務要件を確定し、新業務プロセスの詳細化と現行業務から新業務・システムへの移行計画を作成し移行準備を行なう。
 ①新業務プロセスの決定
 ②外部仕様の決定
 ③新業務への移行計画策定、定着方法の検討

3-4. 【IT導入とマネジメント】
 IT資源調達フェーズで決定したIT資源を管理可能な詳細タスクをベースとした計画策定、実行・管理方法の策定、それに基づく進捗状況を含めたリスク管理等に十分な配慮を図りIT導入実行計画書に基づき導入する。
 ①IT導入詳細方式に応じたIT導入
 ②IT導入のマネジメント

3-5. 【総合テスト、システム移行の計画策定と準備】
 業務プロセス改革部門とIT導入プロジェクトが一体となった総合テスト計画策定と、旧システムから新システムへのデータを含む移行計画を策定、準備を実施する。
 ①総合テスト計画の策定と準備
 ②システム移行計画の策定と準備

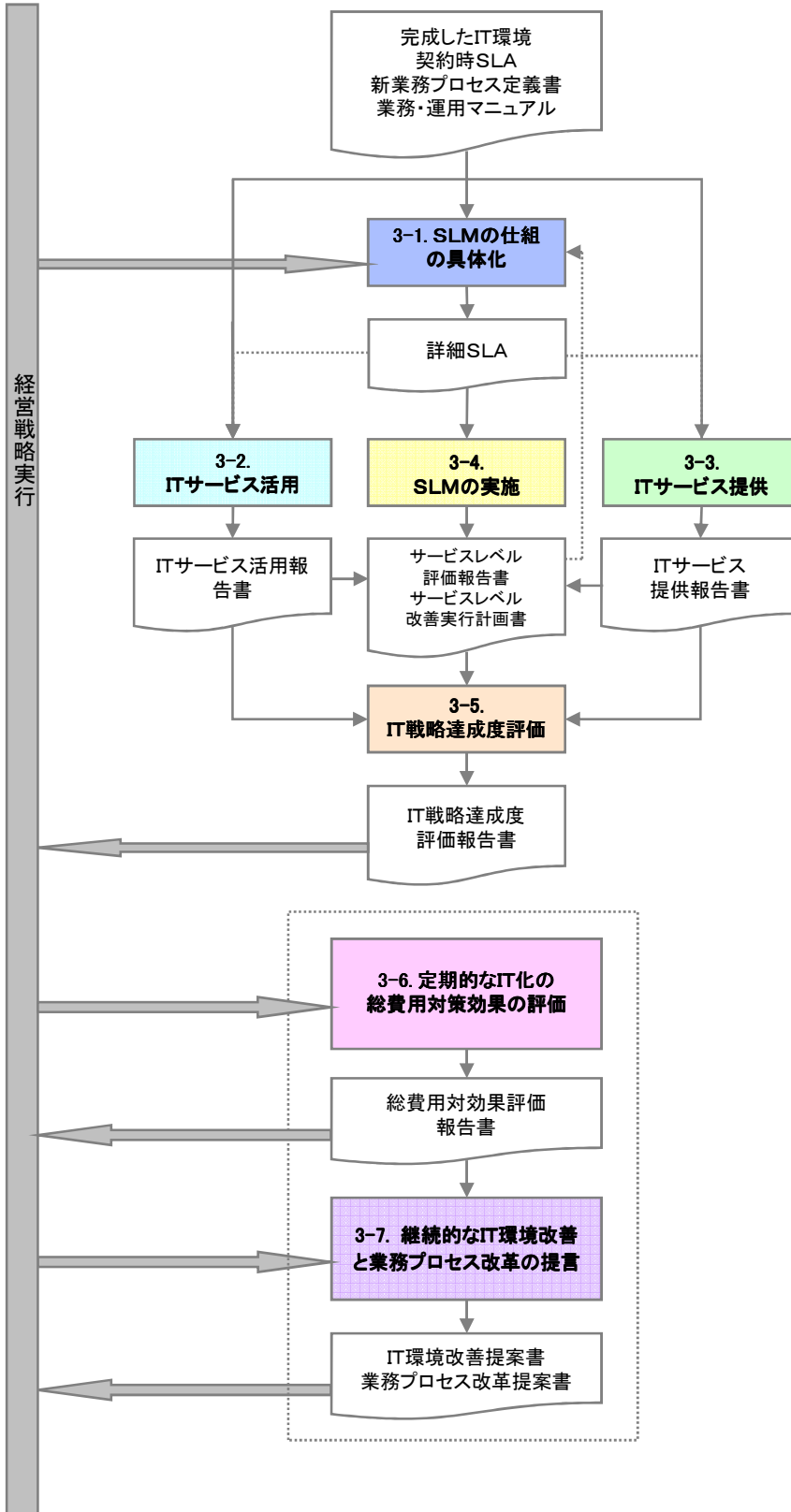
3-6. 【マニュアルの作成と教育・訓練の実施】
 ①業務マニュアル、システム運用マニュアルの作成
 ②教育・訓練計画の作成と教育教材の開発
 ③教育・訓練の実施

3-7. 【総合テストの実施とITサービス活用への移行】
 総合テスト計画に基づき総合テストを実施する。
 テストの結果からITサービス活用の開始の可否を判断し、移行を行う。
 ①総合テストの実施
 ②ITサービス活用開始判断
 ③移行の実施

フェーズ別ガイドライン ITサービス活用フェーズ（V）

プロセスチャート

アクティビティ概要



3-1. 【SLMの仕組みの具体化】

- ① サービスレベル測定指標の決定
- ② サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の決定
- ③ SLM要領の作成

3-2. 【ITサービス活用】

「IT導入フェーズ」で作成された「新業務プロセス定義書」「業務マニュアル」などをもとに、ITサービスを活用して業務プロセス改革を遂行する。

3-3. 【ITサービス提供】

- ① 運用業務として
日常の運用業務、障害対応、運用サポートサービス（ヘルプデスク）
- ② 運用管理業務として
運用マネジメント、コストマネジメント、セキュリティマネジメント、ベンダーマネジメント、キャパシティマネジメント等。

3-4. 【SLMの実施】

- ① サービスレベル測定指標の捕捉
- ② サービスレベルの評価
- ③ サービスレベル改善活動
- ④ サービスの変更要求の管理と調整

3-5. 【IT戦略達成度の評価】

- ① IT戦略達成度評価指標の捕捉
- ② IT戦略達成度の評価

3-6. 【定期的なIT化の総費用対効果の評価】

費用対効果进行评估することにより、IT化の経営における役割と課題の明確化を図る。

3-7. 【継続的なIT改善と業務プロセス改革の提言】

- ① ITサービス部門の改善・提言活動
- ② 業務部門の改善・提言活動

各フェーズにおける基本原則

プロセスガイドラインのフェーズ別ガイドラインには各々の基本原則がある。各フェーズを適切にマネジメントしていくためにこれらの原則に従って推進していくことが望まれる。以下はITCプロセスガイドラインにて記載されている基本原則と概要を一覧表としてまとめた。（共通ガイドラインの基本原則はP6を参照のこと）

基本原則	概要
〈 経営戦略フェーズ 〉	
16 顧客価値創造の原則	市場・顧客のニーズ、ウオントツの変化をとらえて、顧客が満足できる価値を創造する。
17 企業理念との整合の原則	企業理念や企業使命を確認して、中長期的視野の元に経営ビジョンと整合性のとれた経営戦略を策定する。
18 CSRと継続企業の原則	企業の目的はステイクホルダーの価値の向上であり、企業の存続条件は社会的価値を維持することである。
19 コアコンピタンスとトータルコンピタンスの原則	独自の顧客の価値を創造する企業能力を有して、それを核とした総合的な成熟度の高い企業能力にする。
20 経営の成熟度の原則	企業は保有する様々な要素で経営成熟度は異なる。企業の成熟度を評価し、見合った経営戦略を策定する。
21 知の共有と成長の原則	知の共有・活用に立脚した経営を行い、個人と組織の能力向上を図り、経営改革を促進し成長発展させる。
22 最適資源配分の原則	経営環境の変化に対応するために内部経営資源の最適配分と外部経営資源の活用を行う
23 戦略と事実に基づく経営の原則	戦略と事実に基づく経営判断を行い、変化に対応した情報マネジメントとプロセス改革が必要である。
24 継続的改善・改革の原則	経営戦略の変更に対応した業務プロセスの変更と継続的な改善の実施と、そのための継続的なモニタリングを行う。
25 収益性の原則	継続的な発展のための収益性と資金などの適切な財務マネジメントを行う。
〈IT戦略フェーズ・IT資源調達フェーズ・IT導入フェーズ・ITサービス活用フェーズ〉	
26 経営戦略との整合性確保の原則	IT化に当って経営戦略との整合を図る。
27 人間系、IT系調和の原則	業務遂行する人間系とサービス提供するIT系の調和を図る。
28 業務プロセス改革並行実施の原則	業務プロセス改革はIT実行プロジェクトと業務部門で協調しながら並行して進める。
29 IT化の成熟度の原則	IT化の成熟度に見合ったITサービスの導入を図る。
30 経営者責務の原則	経営者はITサービス活用のプロセス改革のリーダーシップを取る。
31 ステイクホルダー責任権限明確化の原則	プロジェクト参加者は各々の責任と権限を明確にする。
32 経営環境変化・技術動向対応の原則	経営に影響を与える外部環境、内部状況、技術動向の変化に対応して適切な施策を講じる。
33 セキュリティ&リスク管理の原則	セキュリティポリシーにのっとりリスク対策などの管理を行う。
34 投資対効果の原則	IT化投資は投資対効果を十分評価して行う。
〈IT資源調達フェーズ〉	
35 最適IT資源調達の原則	既存技術、新技術の寿命、有効性、自社状況、移行性、実現性、導入効果、リスク等を評価して調達する。
36 中立性確保の原則	調達は中立な立場で公正、オープン、透明性を確保する。
37 評価基準による選定の原則	調達は事前に定めた評価基準によって評価・選定する。
〈IT導入フェーズ〉	
38 ステイクホルダーによる共創の原則	導入するIT環境、新業務プロセスはステイクホルダーにより共創される。
39 契約履行の原則	導入企業とベンダーとの契約は確実に履行される。
〈ITサービス活用フェーズ〉	
40 IT化実行プロジェクト完遂の原則	プロジェクトは業務プロセス改革が遂行される様完遂させる。
41 ITサービス活用によるIT戦略目標達成の原則	業務プロセス改革部門は導入されたITサービスを活用してIT戦略目標を達成する。
42 継続的なIT化改善・改革の原則	ITサービス提供部門と業務部門はIT化の改善を継続する。