

ITコーディネータ (ITC) プロセスガイドライン (版)

このガイドラインは、
正式版公開前の 版
であるため、今後、内
容について変更する
可能性があります。

2000年10月2日
ITコーディネータ検討グループ

目次

はじめに.....	1
ITコーディネータ プロセスガイドライン（全体フロー）.....	2
0.1 ITC プロジェクトマネジメントガイドライン.....	4
0.2 ITC コミュニケーションガイドライン.....	17
0.3 ITC 活動・成果のモニタリング / コントロールガイドライン.....	29
. ITC 経営戦略策定ガイドライン.....	33
. ITC 戦略情報化企画ガイドライン.....	40
. ITC 情報化資源調達ガイドライン.....	53
. ITC 情報システム開発・テスト・導入ガイドライン.....	65
. ITC 運用サービス・デリバリーガイドライン.....	79
参考文献.....	88

はじめに

本ガイドライン全体は、各組織において e-business の世界に通用する、IT を活用した新たな経営戦略を策定し、それに基づきスピーディーかつ適正なコスト・品質で、戦略情報化企画、調達から情報システムの導入、運用サービス・デリバリーの実現、評価まで、一貫して各組織の CSO (Chief Strategic Officer : 経営戦略責任者) と共に協創する、IT コーディネータ (以下 : ITC) 活動の標準を取りまとめたものである。

ITC プロセスの全体フローは、次ページ以降に示すとおりであるが、全体に共通する 3 つのガイドラインと、各フェーズごとの 5 つのガイドラインで構成している。

各ガイドラインは、ITC が実際に活動する際に、基本的に遵守する「基本原則」と「アプローチ」、「メソッド・機能」等を示し、各活動の中で使用するモデル、手法等については、その時々で最新かつ優れたグローバルスタンダードを、リファレンスとして参照するよう考慮している。

[全体共通ガイドライン]

- ・ プロジェクトマネジメントガイドライン
- ・ コミュニケーションガイドライン
- ・ 活動・成果のモニタリング/コントロールガイドライン

[各フェーズごとのガイドライン]

- ・ 経営戦略策定ガイドライン
- ・ 戦略情報化企画ガイドライン
- ・ 情報化資源調達ガイドライン
- ・ 情報システム開発/テスト/導入ガイドライン
- ・ 運用サービス・デリバリーガイドライン

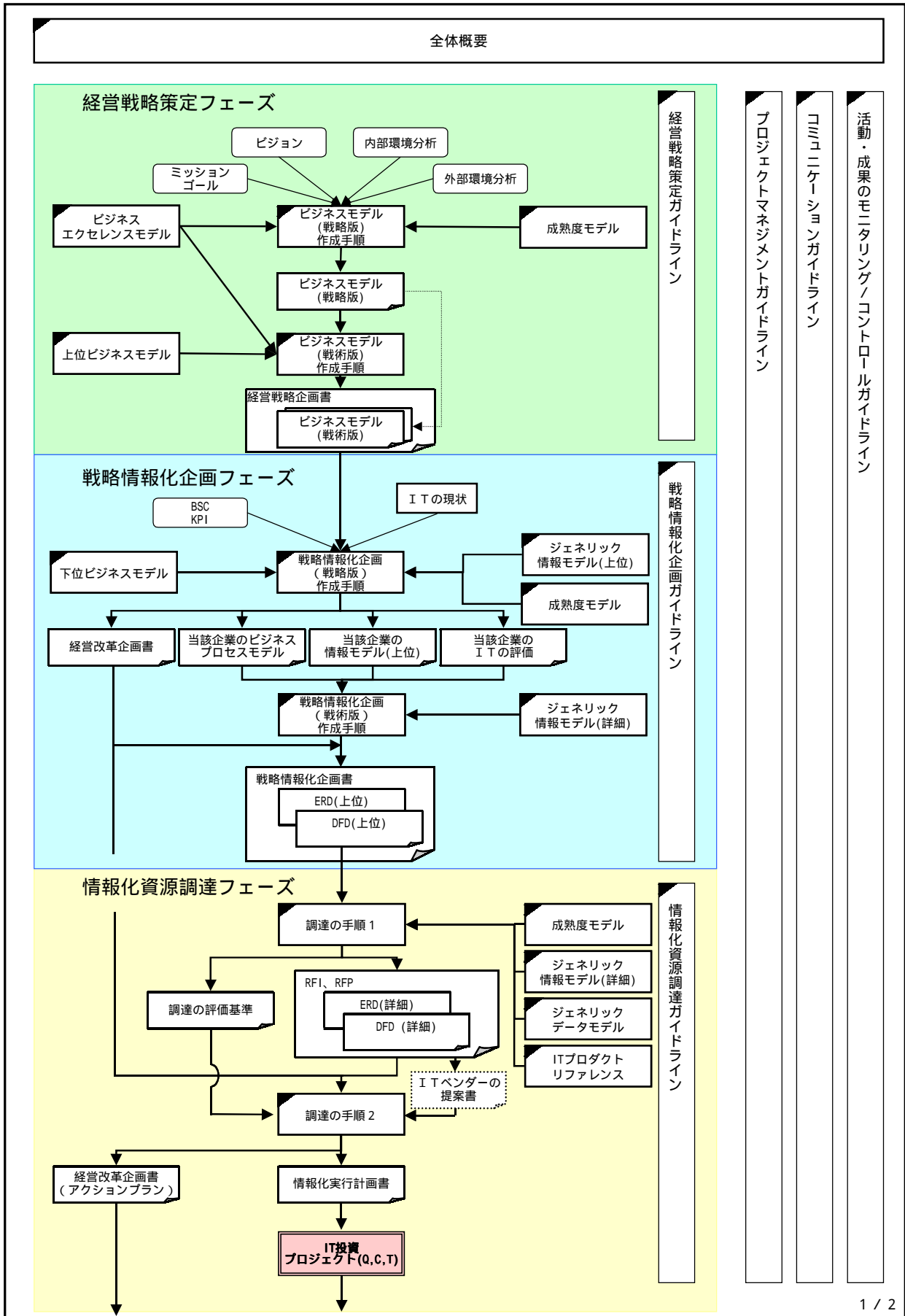
上記の 8 つのガイドラインの関係は、以下のとおりである。

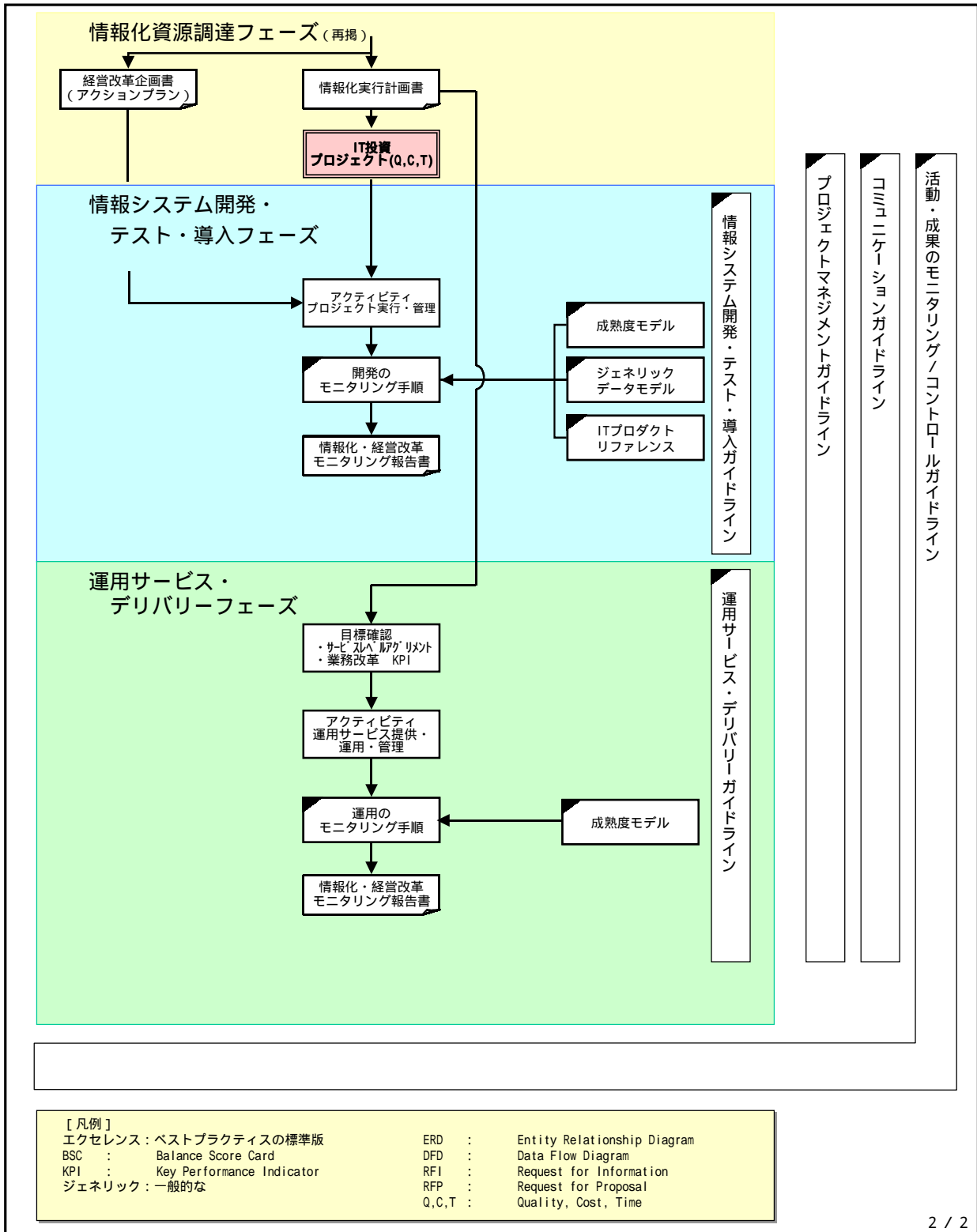
[全体共通ガイドライン] は、ITC 活動の標準手順を解説した [各フェーズごとのガイドライン] を、全体フローを通して適切に実行されるようにマネジメントする方法を表している。プロジェクトマネジメントガイドラインは、各フェーズごとの標準手順が適切に行われていることを「プロセス面」からマネジメントし、コミュニケーションガイドラインは、「人間関係面」からマネジメントし、また、活動・成果のモニタリング/コントロールガイドラインは、「評価基準」に基づいてチェック、監理するものである。

2000年10月2日

IT コーディネータ検討グループ

ITコーディネータ プロセスガイドライン(全体フロー)





0.1 ITC プロジェクトマネジメントガイドライン

プロジェクトマネジメントとは

- このガイドラインは ITC が提供する一連の活動をプロジェクトとしてとらえ、支援先である CSO の期待に応え満足度の高い成果を得るためのマネジメントと要件、一連の知識についての指針を示している。
- 一般にサービス全体のプロジェクトとは、「独自の成果物またはサービスを創出するための期限が定められた活動」と一般に定義されている。また、マネジメントとは、「計画に盛り込まれた目標及びその計画達成を支援する」ものである。ITC が提供するサービスは、CSO に対する経営戦略策定、戦略情報化企画、情報化資源調達、情報システム開発/テスト/導入、運用サービス・デリバリーおよびこれらを通じて実現する経営効率と効果のモニタリングである。プロジェクトマネジメントの目的は、これらの活動全般の立上げ、計画、実施、コントロール、完了の一連プロセスの最適化をはかり目標とする成果を得るために、CSO の戦略ニーズを理解し提供する ITC サービスの概要とサービス実施に必要な要件の概要、目標を示すことである。ITC が提供する活動のステップは各活動のガイドラインに示されるが、活動全体をどのような枠組みで実施していくかを示し CSO とコンセンサスを得ることが重要となる。
- 先進的企業は戦略的目的を達成するために、全社レベルのプロジェクトマネジメントの考えかたを導入し競争力を強化している。プロジェクトマネジメントが企業戦略に深く組み込まれつつあり、PIMBOK や ISO10006 といった国際的標準に従ったマネジメントが行われている。競争力強化を目的とした ITC のサービスは支援する組織と一体で行うプロジェクトと位置づけることができる。ITC の活動もこうした世界の標準的プロジェクトマネジメントに準拠して行う必要がある。

1. プロジェクトマネジメント 基本原則

各組織は、将来の特定期間にわたってその経営戦略を反映しその IT ニーズに対応する戦略情報化企画を策定し、それを実行し、目的を達成していくためには一連の活動をプロジェクトとしてとらえ、適切なプロジェクトマネジメントを行わなければならない。経営状況と経営戦略を反映してのプロジェクトは組織ごとに個別で異なるが、プロジェクトマネジメントは次に述べる基本原則に準拠する必要がある。

1. プロジェクトフェーズとライフサイクルの原則

プロジェクトの不確実性を回避するために、プロジェクトは適切なフェーズに区分して実施するとともに、プロジェクトの開始と完了（ライフサイクル）を明確にしなければならない。

プロジェクトは個別に実行されるため、絶えず不確実性を伴っている。この不確実性を回避するとともに日常業務とプロジェクトマネジメントを結びつけ組織能力を高めるために、プロジェクトはいくつかのフェーズに分けて実施する必要がある。ITC のプロセスでは、経営戦略策定、戦略情報化企画は、組織のニーズ及び方針との整合性を持つ必要がある。この整合性を図るためには、戦略情報化企画、情報化資源調達、情報システム開発/テスト/導入、運用サービス・デリバリーフェーズに分けられ、それぞれのフェーズの基本的流れが示されているが、各フェーズの開始と完了を明確に定義するとともに、それぞれのフェーズの完了手続きとして、成果物とレビューの方法を事前に明確にしておかなければならない。一般にプロジェクトマネジメントでは「開始・立上げ」「計画」「実施」「コントロール」「完了」というプロセスで行なわれる。ITC の活動全般および各フェーズにおいてもこのプロセスを基本としたマネジメントを実施する必要がある。

特に市場環境や競争環境が激しく変化するとともに、IT 技術そのもののすばやい変化を前提として、適切なプロジェクト実施期間の設定が不可欠である。

(考慮すべき事項)

- ・ 各フェーズにおける ITC の果すべき役割の明確化
- ・ 中長期経営計画のサイクルと達成目標時期
- ・ 景気循環があることの認識
- ・ テクノロジー基盤の予想ライフサイクル

2. プロジェクト・ステークホルダー明確化の原則

プロジェクトにかかわるステークホルダーを明確に定め、それぞれのプロジェクトでの位置付けとその期待・ニーズを明らかにしなければならない。

プロジェクトは、プロジェクト・ステークホルダーという当該プロジェクトに参画する個人あるいは組織と関わりをもって進められる。プロジェクト・ステークホルダーはそれぞれ位置付けと重要度が異なるが、プロジェクトの成功、失敗を左右する人たちである。ITC に関するプロジェクトチームは、ステークホルダーは誰かを定め、それぞれのニーズと期待を明らかにしなければならない。期待を明らかにするとともに、それらの期待をうまくマネジメントする必要がある。また、プロジェクトによってはステークホルダーを明確にすることは難しい場合があ

る。一般にプロジェクトのステークホルダーは プロジェクトマネージャー、顧客、遂行組織、スポンサーがある。

(考慮すべき事項)

- ・各フェーズにおけるプロジェクト・ステークホルダーの明確化
- ・各フェーズにおけるステークホルダーとのコミュニケーションと期待要件の明示
- ・ステークホルダーマネジメント要件の明確化

3．組織影響の原則

プロジェクトに影響を与える要素を明確にして、プロジェクトを計画しなければならない。

プロジェクトは、プロジェクトの範囲より大きい組織の一部と位置づけることができる。ジョイントベンチャーで複数の企業や団体が実施するプロジェクトであっても、参加する企業や団体全体よりもプロジェクトは小さくなる。従ってどのようなプロジェクトであっても、プロジェクトを主催する組織の影響を強く受けることになる。プロジェクトマネジメントでは影響を与える要素を十分考慮しなければならない。

(考慮すべき事項)

- ・組織の規模
- ・組織の制度などのシステム
- ・組織構造
- ・組織の風土とスタイル
- ・組織マネジメントの成熟度

4．プロジェクト運営知識・能力確保の原則

プロジェクト運営に必要な知識能力を備えていなければならない。

ITC は継続的な企業全体のマネジメントに関わる広範な領域を扱うことになる。そのため、ITC は経営や IT に関する知識に加えて、以下に示すプロジェクト運営に必要な能力と知識が求められる。

リーダーシップ、コミュニケーション、交渉力、問題解決、組織への働きかけ
(考慮すべき事項)

- ・リーダーシップとマネジメントの違いを十分認識する必要がある。
- ・コミュニケーション、交渉力、問題解決については、ITC コミュニケーションガイドラインを参照のこと。
- ・コミュニケーションは情報の受け渡しを意味している。情報提供者は受信者が正しく情報を理解するように明確に、不明瞭なことがなく、完全な形で情報を発信しなければならない。
- ・交渉とは両者が同意に至るまで協議することである。
- ・問題解決は問題を明確に定義することと、解決の意思決定の両方を含む。問題解決は起きてしまった問題に対処することである。
- ・組織への働きかけとは、実行させる能力であり、組織の公式、非公式の側面を考慮しなければならない。

5 . 社会経済的影響の原則

プロジェクトに影響を与える現在および将来の社会経済的要素を十分考慮してプロジェクトを運営しなければならない。

ITC およびその活動に係るプロジェクトマネジメントチームは現状および将来の社会経済的影響がプロジェクトに与える影響を理解していなければならない。社会経済的な些細な変化にしか思われないものが、将来に破壊的変動を与える可能性があるという認識をもって社会経済的影響を十分考慮しなければならない。

(考慮すべき事項)

- ・ 標準化と規制に関する影響を十分考慮する必要がある。「標準」とは、認定団体が承認したドキュメントであり、共通に繰り返し利用するために製品、プロセス、サービスに関するルール、ガイドライン、特性を示したもので服従の義務を負うものではない。一方「規制」とは製品、プロセス、サービス特性を規定したもので、服従の義務を伴うものである。プロジェクト計画では、標準や規定を十分考慮していなければならない。標準や規制の影響が不確定の場合はプロジェクトのリスクマネジメントを考慮しなければならない。
- ・ 国際化の動きをプロジェクトマネジメントに組み込む必要がある。組織活動が国際的になるにしたがい、プロジェクトマネジメントも国際化する可能性が高まっている。プロジェクトマネジメントでこれまで重視されてきた、範囲、コスト、時間、クオリティのマネジメントに加えて時差、地域の休日、フェース・ツー・フェースで行う会議出席のための出張、遠隔地会議の活用、政治的違いを考慮する必要がある。
- ・ 文化的影響を十分考慮する。政治・経済、芸術、地域、教育、宗教に関することは人と組織の相互信頼関係に強い影響をおよぼすという認識をもつ必要がある。

2. プロジェクトマネジメントの5つのプロセス

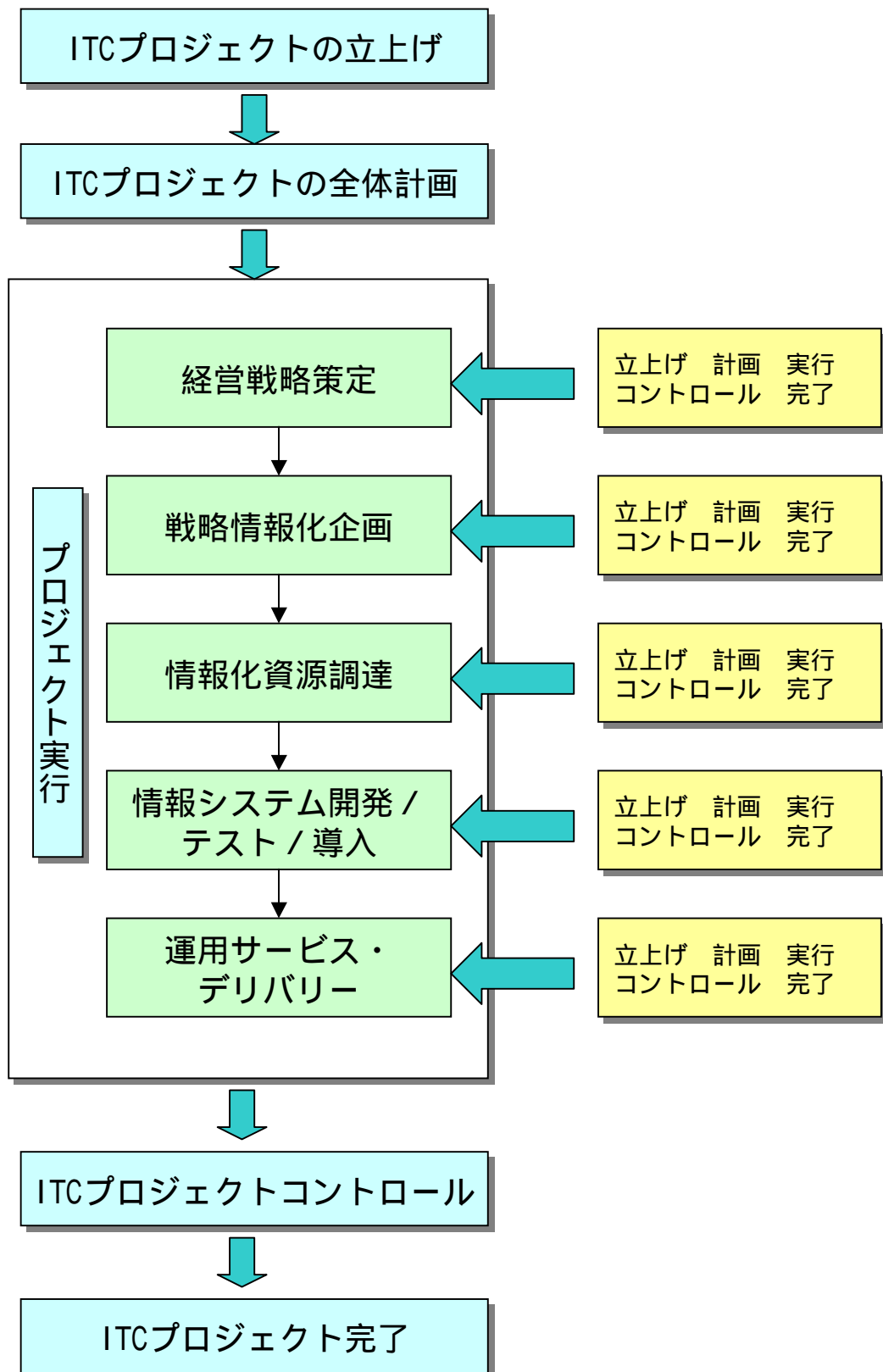
2-1 ITCが提供するプロジェクトマネジメントの5つのプロセス

ITCが行うサービスは組織変革のための様々な活動の取りまとめである。ITCが支援する組織に提供するプロジェクトはそれぞれの組織のニーズに合わせたものであるが、提供する作業の進め方は支援する組織のメンバーや外部のサプライヤー、ベンダーなどと協力して行うプロジェクト活動と考えられ、そのマネジメントは各組織ともほぼ同じである。実際のプロジェクトの範囲、コスト、時間、リスクは異なることもあろうが、概念的にはプロジェクトのライフサイクルは共通している。一般にプロジェクトマネジメントは、立上げのプロセス、計画のプロセス、実行のプロセス、コントロールのプロセス、完了のプロセスで構成される。

ITCの提供するサービスは、経営戦略策定、戦略情報化企画、情報化資源調達、情報システム開発/テスト/導入、運用サービス・デリバリーの5つのフェーズがある。ITCは支援する組織のニーズに応じてこの5つのサービスフェーズ全てに関わることもあるし、その一部のみに関わることもある。ITCは顧客である組織のニーズを的確に把握し、プロジェクト全体をプロジェクトマネジメントの5つのプロセスに基づいてマネジメントしていく必要がある。また、経営戦略策定から始まる5つのフェーズそれぞれで、各フェーズの目的や関わり合うメンバーを考慮して、プロジェクトマネジメントを展開していく必要がある。

	プロセス	ITC プロセスの概要
1	立上げのプロセス	ITC プロジェクト全体やプロジェクトの各フェーズのスタートを認識するとともに、その活動を遂行することをコミットメントする。
2	計画のプロセス	ITC プロジェクト全体およびプロジェクトの各フェーズ毎に組織のニーズを満たすプロジェクト業務のフレームを考案し、それを維持する。
3	実行のプロセス	計画を遂行するために、人材や経営資源をコーディネートする。
4	コントロールのプロセス	プロジェクト目的にあった成果が生み出せるように ITC プロジェクトの各フェーズの進捗や成果の測定やモニタリングを行うとともに、修正のアクションを行う。 *コントロールのプロセスはITCプロジェクトのモニタリングと密接に関わり合いがある。ITC モニタリングガイドラインを参照のこと。
5	完了のプロセス	ITC プロジェクト全体および各フェーズを受け入れてもらい完了の手続きを行う。

ITC プロジェクトとプロジェクトマネジメント



2 - 2 プロジェクトマネジメントの主要要件

ITC が提供するプロジェクトのマネジメントに必要な主要要件とその概要は以下の通りとなる。

プロジェクト統合マネジメント

プロジェクト統合マネジメントは、ITC プロジェクト全体あるいは各フェーズを構成する様々な要素を適切に調整するためのプロセスである。ITC プロジェクトのステークホルダーのニーズや期待を満たすために競合関係にある目的や代替手段のトレードオフを行う。

1	プロジェクト開発計画	他のプロセスを考慮し、それらを一貫性のある形でドキュメント化する。
2	プロジェクト実行計画	プロジェクトに含まれる活動を行い、プロジェクトを進める。
3	全体の変更管理	プロジェクト全体にわたって様々な変化の調整を行う。

プロジェクト範囲のマネジメント

プロジェクト範囲のマネジメントは、ITC プロジェクトおよび各フェーズに求められる全ての作業を取り込み、そのプロジェクトやフェーズをうまく完了するために必要なプロセスである。ここでは基本的にこのプロジェクトには何を取り込み、何を取り込まないかを決めることに関わるプロセスである。

1	開始	プロジェクトの次のフェーズが開始したことをコミットメントする。
2	範囲の計画	将来のプロジェクト方向性を決めるために、プロジェクト範囲を記述する。
3	範囲の定義	プロジェクトの主たる成果物をより細かく、マネジメントしやすいコンポーネントに分ける。
4	範囲の確定	受け入れられたプロジェクトの範囲を記述する。
5	範囲の変更管理	プロジェクト範囲の変更をコントロールする。

プロジェクト時間マネジメント

プロジェクト時間マネジメントは、ITC プロジェクトおよび各フェーズをタイムリーに完了するプロセスである。変化する事業環境のなかで競争優位を確保するためにタイムリーなシステム導入、運用を行うために必要なプロセスである。

1	活動の定義	プロジェクトの成果を生み出す主要な活動を定義する。
2	活動の一連性	個々の活動の関連性を定義し、ドキュメント化する。
3	活動期間の見積	個々の活動を完結するのに必要な作業期間を見積もる。
4	スケジュール開発	活動間のつながり、活動期間、必要な資源を分析し、スケジュールを決定する。
5	スケジュール変更管理	プロジェクトスケジュールの変更をコントロールする。

プロジェクトコストマネジメント

プロジェクトコストマネジメントは、ITC プロジェクトおよび各フェーズを認められた予算に見合うように実施するプロセスである。

1	リソース計画	プロジェクト活動にどのような資源（人・設備・材料）がどの程度必要かを明らかにする。
2	コスト見積	プロジェクト活動を遂行するのに必要な資源のコストを見極める。
3	コスト予算策定	見積もった全体コストを個々の予算に配分する。
4	コスト変更管理	プロジェクト予算の変更をコントロールする。

プロジェクトクオリティマネジメント

プロジェクトクオリティマネジメントは、ITC プロジェクトおよび各フェーズに対するニーズを満たすプロセスである。このプロセスでは、クオリティ計画、クオリティコントロール、クオリティ保証、クオリティ改善といった手段を用いてクオリティ方針、クオリティ目標、クオリティ責任を定め、クオリティ方針を実行する。

1	クオリティ計画	どのクオリティ基準が ITC プロジェクトに適切かを決め、その基準を満たす方法を決定する。
2	クオリティ保証	プロジェクトが選択した適切なクオリティ基準を満たせるように日常的にプロジェクト活動の成果全体を評価する。
3	クオリティコントロール	選択した基準値を満たしているかどうかを判断するためにプロジェクト成果をモニタリングし、基準を満たさない成果を生み出している原因を特定し、解消する。

プロジェクト人材マネジメント

プロジェクト人材マネジメントは、ITC プロジェクトおよび各フェーズでプロジェクトに関わる人を有効に活用するためのプロセスである。

1	組織計画	プロジェクトでの役割、責任、報告先を定義し、ドキュメント化し、人の配置を決める。
2	メンバーの確保	プロジェクト組織計画で決めた配置に必要な人材を確保する。
3	チーム開発	プロジェクト成果を高めるために、個人やグループのスキルアップをはかる。

プロジェクトコミュニケーションマネジメント

プロジェクトコミュニケーションマネジメントは、ITC プロジェクトに関する情報をタイムリーにかつ適切に作成、収集、提供、蓄積、廃棄するプロセスである。このプロセスはプロジェクトに参加するメンバーの結びつき、アイデア、情報を提供しプロジェクトを成功に導くものである。ITC プロジェクトに関わる人全ては、プロジェクトで用いる言葉使って情報を授受できる準備がなされていないとてはならない。ITC のコミュニケーションについては、ITC コミュニケーションのガイドラインおよび ITC コミュニケーションカリキュラムガイドラインに詳細が示されているので、それを参照のこと。

1	コミュニケーション計画	プロジェクト・ステークホルダーの情報ニーズやコミュニケーションニーズを明らかにする。誰がどのような情報を必要としているか。いつその情報を必要とするか。どのように情報を提供するかを明らかにする。
2	情報提供	タイミング良くプロジェクト・ステークホルダーに必要な情報を提供できるようにする。
3	成果報告	活動成果に関する情報を収集し、提供する。この情報には、状況報告、進捗度測定、スケジュールに対する予測が含まれる。
4	完了管理	各 ITC フェーズやプロジェクトの完了を公式に確定するための情報を収集し、配布する。

プロジェクトリスクマネジメント

プロジェクトリスクマネジメントとは、プロジェクトリスクを明らかにし、リスクを分析し、リスクに対処する定型的なプロセスである。このプロセスにはプロジェクトにとって有効なイベントを最大に活用するとともに、プロジェクト目標に逆行するイベントを最小化する手続きがある。

1	リスクマネジメント計画	プロジェクトのリスクマネジメントの方法と計画を決定する。
2	リスクの明確化	プロジェクトに影響を与えるリスクは何かを明らかにし、リスクの特徴をドキュメント化する。
3	リスクアセスメント	リスクと状況の定性的分析を行いプロジェクト目標に対する影響度からその優先順位付けを行う。
4	リスク量の算出	リスク発生の可能性とリスクの影響度を測定し、プロジェクト目標への影響度を見積もる。
5	リスク対応計画	変化に対しての機会を強化し、プロジェクト目的に対するリスクの脅威を低下させる手続きや技術を開発する。
6	リスクのモニタリングとコントロール	リスクをモニタリングし、残存するリスクを明らかにし、リスク削減の計画を実行する。プロジェクトライフサイクルを通じて計画の効果を評価する。

2 - 3 プロジェクトの5つのプロセスと主要マネジメント

立上げのプロセス

ITC プロジェクト全体プロセスの立上げおよび各フェーズの立上げを行う。

- ・プロジェクト範囲のマネジメント - 「開始」：プロジェクトの次のフェーズが開始したことをコミットメントする。

計画のプロセス

ITC プロジェクト全体および各フェーズの計画を策定する際のマネジメント要件は以下の通り。

コアプロセス

- ・プロジェクト範囲のマネジメント - 「範囲の計画」：将来のプロジェクト方向性を決めるために、プロジェクト範囲を記述する。
- ・プロジェクト範囲のマネジメント - 「範囲の定義」：将来のプロジェクト方向性を決めるために、プロジェクト範囲を記述する。
- ・プロジェクト時間マネジメント - 「活動の定義」：プロジェクトの成果を生み出す主要な活動を定義する。
- ・プロジェクト時間マネジメント - 「活動の一連性」：個々の活動の関連性を定義し、ドキュメント化する。
- ・プロジェクト時間マネジメント - 「活動期間の見積」：個々の活動を完結するのに必要な作業期間を見積もる。
- ・プロジェクト時間マネジメント - 「スケジュール開発」：活動間のつながり、活動期間、必要な資源を分析し、スケジュールを決定する。
- ・プロジェクトリスクマネジメント - 「リスクマネジメント計画」：プロジェクトのリスクマネジメントの方法と計画を決定する。
- ・プロジェクトコストマネジメント - 「リソース計画」：プロジェクト活動にどのような資源（人・設備・材料）がどの程度必要かを明らかにする。
- ・プロジェクトコストマネジメント - 「コスト見積」：プロジェクト活動を遂行するのに必要な資源のコストを見極める。
- ・プロジェクトコストマネジメント - 「コスト予算策定」：見積もった全体コストを個々の予算に配分する。
- ・プロジェクト統合マネジメント - 「プロジェクト開発計画」：他のプロセスを考慮し、それらを一貫性のある形でドキュメント化する。

プロジェクトを促進するためのプロセス

- ・プロジェクトクオリティマネジメント - 「クオリティ計画」：どのクオリティ基準が ITC プロジェクトに適切かを決め、その基準を満たす方法を決定する。
- ・プロジェクト人材マネジメント - 「組織計画」：プロジェクトでの役割、責任、報告先を定義し、ドキュメント化し、人の配置を決める。
- ・プロジェクト人材マネジメント - 「メンバーの確保」：プロジェクト組織計画で決めた配置に必要な人材を確保する。
- ・プロジェクトコミュニケーションマネジメント - 「コミュニケーション計画」：プロジェク

ト・ステークホルダーの情報ニーズやコミュニケーションニーズを明らかにする。誰がどのような情報を必要としているか。いつその情報を必要とするか。どのように情報を提供するかを明らかにする。

- ・プロジェクトリスクマネジメント - 「リスクの明確化」：プロジェクトに影響を与えるリスクは何かを明らかにし、リスクの特徴をドキュメント化する。
- ・プロジェクトリスクマネジメント - 「リスクアセスメント」：リスクと状況の定性的分析を行いプロジェクト目標に対する影響度からその優先順位付けを行う。
- ・プロジェクトリスクマネジメント - 「リスク量の算出」：リスク発生の可能性とリスクの影響度を測定し、プロジェクト目標への影響度を見積もる。
- ・プロジェクトリスクマネジメント - 「リスク対応計画」：変化に対しての機会を強化し、プロジェクト目的に対するリスクの脅威を低下させる手続きや技術を開発する。

実施のプロセス

ITC プロジェクト全体の計画および各フェーズの計画に基づきプロジェクトを実施する。

- ・プロジェクト統合マネジメント - 「プロジェクト実行計画」：プロジェクトに含まれる活動を行い、プロジェクトを進める。
- ・プロジェクト範囲のマネジメント - 「範囲の確定」：受け入れられたプロジェクトの範囲を記述する。
- ・プロジェクトクオリティマネジメント - 「クオリティ保証」：プロジェクトが選択した適切なクオリティ基準を満たせるように日常的にプロジェクト活動の成果全体を評価する。
- ・プロジェクト人材マネジメント - 「チーム開発」：プロジェクト成果を高めるために、個人やグループのスキルアップをはかる。
- ・プロジェクトコミュニケーションマネジメント - 「情報提供」：タイミング良くプロジェクト・ステークホルダーに必要な情報を提供できるようにする。

コントロールのプロセス

プロジェクト計画からのばらつきを把握し、プロジェクトを計画通りに遂行するためにプロジェクトの成果は定期的に測定しモニタリングしなければならない。

- ・プロジェクト統合マネジメント - 「全体の変更管理」：プロジェクト全体にわたって様々な変化の調整を行う。
- ・プロジェクト範囲のマネジメント - 「範囲の変更管理」：プロジェクト範囲の変更をコントロールする。
- ・プロジェクトスケジュールマネジメント - 「スケジュール変更管理」：プロジェクトスケジュールの変更をコントロールする。
- ・プロジェクトコストマネジメント - 「コスト変更管理」：プロジェクト予算の変更をコントロールする。
- ・プロジェクトクオリティマネジメント - 「クオリティコントロール」：選択した基準値を満たしているかどうかを判断するためにプロジェクト成果をモニタリングし、基準を満たさない成果を生み出している原因を特定し、解消する。
- ・プロジェクトコミュニケーションマネジメント - 「成果報告」：活動成果に関する情報を収集し、提供する。この情報には、状況報告、進捗度測定、スケジュールに対する予測が含まれ

る。

- ・プロジェクトリスクマネジメント - 「リスクのモニタリングとコントロール」：リスクをモニタリングし、残存するリスクを明らかにし、リスク削減の計画を実行する。プロジェクトライフサイクルを通じて計画の効果を評価する。

完了のプロセス

各フェーズ毎および ITC プロジェクト全体の完了手続きを行う。

- ・プロジェクトコミュニケーションマネジメント - 「完了管理」：各 ITC フェーズやプロジェクトの完了を公式に確定するための情報を収集し、配布する。

0.2 ITC コミュニケーションガイドライン

コミュニケーションとは

- このガイドラインは、ITC が提供する一連の活動を行うのに必要なコミュニケーションに関する指針を示している。一般にコミュニケーションは ITC が提供する活動に限らず、日常のあらゆる場面で必要な活動であり、その活動は極めて多様である。ここでは、ITC 提供する経営戦略策定、戦略情報化企画、情報化資源調達、情報システム開発/テスト/導入、運用サービス・デリバリーおよびこれらを通じて実現する経営効率と効果のモニタリングに関わるコミュニケーションについて述べる。
- ITC プロジェクトコミュニケーションマネジメントは、タイムリーかつ適切なプロジェクト情報の生成、収集、配信、蓄積、廃棄を行うためのプロセスと位置づけることができる。ITC プロジェクトコミュニケーションマネジメントは、プロジェクトに関わる人たちのつながりを確保し、プロジェクトの成功に不可欠なアイデアや情報を提供するために行われる。プロジェクトに関わる人は全てプロジェクト共通の言語を用いて情報の授受が行われていなければならない。個人としてどのようにコミュニケーションに関わるかがプロジェクトに大きな影響を与え、ということを理解しなければならない。そのために ITC の各フェーズでは本ガイドラインに従って適切なコミュニケーションマネジメントを計画し、実施していく必要がある。
- 本ガイドラインは、ITC プロジェクトを実施するためのコミュニケーションプロセスの原則と主要な活動ならびに主要な方法を示してある。しかし、プロジェクトの規模、依頼された規模や範囲によっては、全てガイドラインに示されたことを実践し、各プロセスで要求された成果物を提供しなければならないということではない。原則に従いプロジェクトの特性を理解しそれぞれのコミュニケーションの方法を計画し、実施する必要がある。

1. コミュニケーションの基本原則

各組織は、将来の特定期間にわたってその経営戦略を反映しその IT ニーズに対応する戦略情報化企画を策定し、それを実行し、目的を達成していくためには一連の活動をプロジェクトとしてとらえ、適切なプロジェクトマネジメントを行わなければならない。こうしたプロジェクトを実施していくためにはプロジェクトに関わるステークホルダー(利害関係者)とのコミュニケーションのあり方を企画し、適切なツールや技術をもちいる必要がある。

1. リレーションプロセスの原則

コミュニケーションは人間の関係性を構築することを基本としなければならない。この関係性はコミュニケーション計画、リレーション形成、合意形成、関係の維持管理という4つの基本プロセスから成り立っている。

ITC プロジェクトを進めるにあたっては、プロジェクト全体計画をコミュニケーションプロセスに置きかえる必要がある。コミュニケーションはリレーション(関係性)を構築する4つの基本的プロセスから成り立っている。4つのプロセスは、コミュニケーション計画、リレーション形成、合意形成、関係の維持管理である。コミュニケーション計画とはプロジェクトの目的、原則、メンバーのミッションを共有することプロセスである。リレーション形成とは、計画のプロセスを通じプロセス遂行メンバー間の関係強化を図るプロセスである。合意形成とは、プロジェクト運営の原則と方法論を共有し、メンバーで同意するというコンセンサスのプロセスである。関係の維持管理とは、プロジェクトを進めていく上で様々な状況変化に際してリレーションを維持していくプロセスである。

4つのリレーションプロセスベースに置くことが、ITC プロジェクトの成功に不可欠な条件となっている。

(考慮すべき事項)

- ・ 人間関係の構築
- ・ ダイアログとディスカッション
- ・ 明確な表現
- ・ 積極的傾聴
- ・ 観察
- ・ メンタルモデル

2. タイムリー性と適切性確保の原則

プロジェクトでのコミュニケーションは、適切な情報タイムリーでかつ適切な方法で伝達、確認しなければならない。

プロジェクトでのコミュニケーションマネジメントは、タイムリーかつ適切なプロジェクト情報の生成、収集、配信、蓄積、廃棄を行うためのプロセスと定義することができる。いち早く正確な対応を行うためにはプロジェクトに関係する人たちが必要な情報をタイムリーにかつ適切な形で共有する必要がある。効果的なコミュニケーション、プロジェクトに関わる人たちの関係を確保し、プロジェクトの成功に不可欠なアイデアや情報を提供する。プロジェクトに関

わる人は全てプロジェクト共通の言語を用いて情報の授受が行なわれていなければならない。個人としてどのようにコミュニケーションに関わるかがプロジェクトに大きな影響を与えるということを理解しなければならない。

(考慮すべき事項)

- ・ 組織の規模
- ・ 組織の制度などのシステム
- ・ 組織構造
- ・ 組織の風土とスタイル
- ・ 組織マネジメントの成熟度
- ・ プロジェクトに関わる利害関係者とその役割の理解
- ・ 各メンバーの役割と提供すべき情報と収集すべき情報
- ・ 情報の授受に関するテクノロジーの活用

3 . ニーズ明確化の原則

プロジェクトにおけるステークホルダーのコミュニケーションニーズを明確化しなければならない。

プロジェクトは、プロジェクト・ステークホルダーという当該プロジェクトに参画する個人あるいは組織と関わりをもって進められる。プロジェクト・ステークホルダーはそれぞれ位置づけと重要度が異なるが、プロジェクトの成功、失敗を左右する人たちである。ITC プロジェクトチームは、ステークホルダーは誰かを定め、それぞれのコミュニケーションニーズと期待を明らかにしなければならない。期待を明らかにするとともに、それらのコミュニケーションの期待をうまくマネジメントする必要がある。また、プロジェクトによってはステークホルダーを明確にすることは難しい場合がある。つまり誰が、いつ、どのような情報を、どのような手段で提供して欲しいのかを明確に定義し、必要な情報を提供できるようマネジメントしなければならない。一般にプロジェクトのステークホルダーは プロジェクトマネージャー、顧客、遂行組織、スポンサーがある。

(考慮すべき事項)

- ・ 各フェーズにおけるステークホルダーとのコミュニケーションと期待要件の明示
- ・ ステークホルダーマネジメント要件の明確化

4 . 事実遵守の原則

プロジェクトメンバーで共有される情報は、客観性の高い事実をベースにしなければならない。

ITC プロジェクトのコミュニケーションは、プロジェクトの目的を複数のメンバーの協同によって実現するための情報共有の授受を意味している。従って、その活動に全ての人に受け渡される情報はプロジェクトに関する事実をベースにしていなくてはならない。最も危険なことは、ITC プロジェクトに関する正確な情報を持っていないということである。情報がなかったり、判断に必要な情報が不足していたりしては事実がわからないため、スピードもタイミングも失わ

れてしまう。また、情報が不足すると勝手な憶測や的外れな推測で意思決定してしまうことになる。

情報はプロジェクトに関わる一部の人だけが必要なのではなく、全ての関係者が適切な判断をするために不可欠となる。情報は整理、統合されプロジェクト組織全体で共有化されなければならない。

その意味から、コミュニケーションはモニタリングプロセスや IT を用いたコミュニケーションツールと密接な関わり合いを持っている。

(考慮すべき事項)

- ・ 組織の規模
- ・ 組織の制度などのシステム
- ・ 組織構造
- ・ 組織の風土とスタイル
- ・ 組織マネジメントの成熟度

5 . 正確性の原則

情報の提供者は、曖昧性を排除した完全な形で情報を提供し、受信者は、情報の内容を理解したことをフィードバックしなければならない。

コミュニケーションを確実に円滑に行うスキルが求められる。コミュニケーションスキルとは、情報を交換するために用いる様々なスキルを言う。情報提供者は情報を受け取る側が正確に理解できるように、明確で曖昧な点をなくし、完全な形の情報を作り出さなくてはならない。曖昧な情報発信は受け取る側での勝手な判断や、情報を理解できないことによるプロジェクトへの支障が生ずる。

情報の受信側は、情報が完全に伝えられその内容を理解したことを確実に伝える責任がある。また、授受される情報からプロジェクトに関する課題を発見できるよう受け渡される情報の内容、手段、分析について事前に明らかにしておく必要もある。

(考慮すべき事項)

- ・ 情報発信手段と情報の形式
- ・ 情報提供手段
- ・ 情報分析方法とそのフィードバック方法
- ・ 問題解決は問題を明確に定義することと、解決の意思決定の両方含む。問題解決は起きてしまった問題に対処することである。
- ・ コミュニケーションは組織の公式、非公式の側面を考慮しなければならない。

6 . 最適コミュニケーション技術活用の原則

効率的コミュニケーションを行なえるよう最新の最適ツールを活用しなければならない。

ITC およびその活動に関係するプロジェクトマネジメントチームのコミュニケーションでは、関係する人と効率的なコミュニケーションが行えるように、最新のコミュニケーションツールを活用するとともに、正しい情報を作るための有効な分析方法を身につけておかなければならない。

(考慮すべき事項)

コミュニケーションには以下に示すような多様な局面があり、コミュニケーションそれぞれの局面に応じた技術を活用しなければならない。

- ・ 記述、口頭、聴講、スピーチ
- ・ ITC プロジェクト内のコミュニケーション、外部とのコミュニケーション
- ・ 公式（報告書、会議）、非公式（メモ、アドホックな会話）
- ・ 上下方向のコミュニケーション、横のコミュニケーション

2 . コミュニケーションの4つのプロセス

2 - 1 ITC プロジェクトコミュニケーションの5つのプロセス

プロジェクトコミュニケーションマネジメントは、タイムリーかつ適切なプロジェクト情報の生成、収集、配信、蓄積、廃棄を行うためのプロセスである。

プロジェクトコミュニケーションマネジメントは、プロジェクトに関わる人たちのつながり確保し、プロジェクトの成功に不可欠なアイデアや情報を提供してくれる。プロジェクトに関わる人は全てプロジェクト共通の言語を用いて情報の授受が行なわれていなければならない、個人としてどのようにコミュニケーションに関わるかがプロジェクトに大きな影響を与えるということを理解しなければならない。

プロジェクトコミュニケーションマネジメントは以下に示す4つのプロセスで構成される。

コミュニケーション計画プロセス	ITC プロジェクト利害関係者の情報とコミュニケーションに関するニーズを明らかにする。だれがどのような情報を必要としているのか。いつその情報を必要としているのか。どのように情報を提供するのが良いかを明らかにする。
情報提供プロセス	ITC プロジェクト利害関係者にタイムリーに情報を提供できるようにしておかなければならない。
成果報告プロセス	ITC プロジェクト活動の成果は、プロジェクト進捗状況、進捗度測定、スケジュール進捗予測などがある。
完了手続きのプロセス	ITC プロジェクト全体あるいは各フェーズが完了したことを正式に伝える情報の生成、収集、発信を行う。

これら4つのプロセスは相互に深い関わりを有しているし、ITC プロジェクトのあらゆるプロセスを構成する活動や知識とも深いつながりがある。コミュニケーションプロセスそれぞれはプロジェクトのニーズに応じて、複数の人やグループの協力が必要になる。コミュニケーションプロセスはITC プロセス毎に発生する。4つのコミュニケーションプロセスは個別に定義しているが、実際には各プロセスが相互にオーバーラップして実施されるという特徴がある。

一般的なコミュニケーションスキルは、ITC プロジェクトのコミュニケーションスキルと密接なつながりがあるが、一般的コミュニケーションはプロジェクト固有ではなく広範な目的で、あらゆる場面で用いられるものである。

- ・ 受信者 / 発信者 - フィードバックループが形成される。コミュニケーション上の障害がある。
- ・ コミュニケーション・メディアの選択 - 記述して伝達する場合と口頭で伝達する場合。非公式のメモで伝える場合と公式のレポートで行う場合。使用している言語
- ・ プレゼンテーション技術 - 身振り、ビジュアル化
- ・ 会議技術 - 会議次第、対立の処置

2 - 2 コミュニケーションマネジメントの主要要件

ITC が提供するプロジェクトのコミュニケーションに必要な主要要件とその概要は以下の通りとなる。

1. コミュニケーション計画プロセス

コミュニケーション計画では、ITC プロジェクトの利害関係者の情報ニーズとコミュニケーションニーズを明らかにする。誰がどのような情報を必要としているか。それをどのように提供するかを決める必要がある。どのようなプロジェクトであってもプロジェクトに関する情報を共有したいというニーズはあるが、情報ニーズや情報提供の方法は極めて多様である。

ITC プロジェクトに関わる人たちの情報ニーズを明らかにし、そのニーズに対応する適切な方法を決めることは、プロジェクトをうまく運営するのに不可欠な要素となっている。

一般にプロジェクトコミュニケーション計画の主たる部分はプロジェクトの初期段階で計画が立てられる。計画の結果はプロジェクト全体を通じて、定期的にレビューを行い、継続的に利用が行えるようにプロジェクトの改善が行なわれなければならない。

ITC プロジェクトの組織構造がコミュニケーションに関する要求に大きな影響を与えるので、ITC プロジェクトコミュニケーション計画と密接に結びついている。

コミュニケーション計画プロセスへのインプット

1. コミュニケーション要求

- ・ ITC プロジェクト組織と ITC プロジェクト利害関係者の責任と関係
- ・ ITC プロジェクト運営原則、部門、専門性
- ・ ITC プロジェクト利害関係者の数とロケーション
- ・ 特別な情報ニーズ

2. コミュニケーション技術

- ・ 情報の即時性 - 情報変化に気付いた都度頻繁に情報更新を行うこと。あるいは満足のいく報告書を発行するなど
- ・ 技術的有用性 - 適切な代替技術
- ・ 期待されるメンバー構成 - プロジェクト参画者の経験、専門性と互換性があるコミュニケーションシステムの提案か、広範なトレーニング

3. 制約条件

制約条件とは、ITC プロジェクトマネジメントチームの選択肢に制限を加える要件を意味する。もし非常に多くのプロジェクト資源が調整される必要があれば、契約情報の取り扱いにより多くの配慮が求められる。プロジェクトが契約に基づいて行なわれる際には契約条件がコミュニケーション計画に影響を与える。

4. 仮説

仮説とは、事実、現実、確信を導く様々な要素である。仮説を設定するということはある程度のリスクを伴っている。これらリスクはコミュニケーション計画のプロセスで定義するか、プロジェクトマネジメント全体のリスク分析の結果明らかになるかのいずれかである。

コミュニケーション計画のツールと技術

プロジェクト利害関係者分析

プロジェクト利害関係者の情報ニーズやそのニーズを満たす情報源を明らかにする方法や理論を構築するために、プロジェクト利害関係者のニーズ分析を行う。分析については、プロジェクトが必要とするニーズ情報を提供する方法と技術を考慮しなければならない。無駄な情報源や不要な情報、不適切な技術を十分考慮していなければならない。

コミュニケーション計画の成果物

コミュニケーションマネジメント計画書

コミュニケーションマネジメント計画書には次のものが含まれていなくてはならない。

- ・ 様々なタイプの情報の収集、蓄積にどのような方法があるかについて詳細を説明した「情報収集蓄積構造」
ここには更新、変更データの収集と配布についても示されてなければならない。
- ・ 誰に情報を流すかまた、多様な情報をどのように伝えるかの詳細を示した「情報配信構造」
この構造には ITC プロジェクトの組織図に示されたメンバーの役割と責任、報告ルートに従っていないといけない。
- ・ 情報配信に関しするフォーマット、内容、詳細レベル、用語の使い方や定義
- ・ それぞれのタイプのコミュニケーションがどのようなタイミングで行なわれているかを示したスケジュール
- ・ プロジェクト進捗に応じたコミュニケーションマネジメント計画の更新・改善方法

2. 情報提供のプロセス

情報提供では、プロジェクト利害関係者に必要な情報をタイムリーに提供することが求められる。このプロセスでは、コミュニケーション計画に基づいてコミュニケーション活動を実行するだけでなく、予想外の情報要求への対応を考慮しておく必要もある。

情報提供プロセスへのインプット

1. 作業結果：ITC プロジェクトの各フェーズでの作業結果
2. コミュニケーションマネジメント計画：コミュニケーション計画プロセスの成果物
3. プロジェクト計画：ITC プロジェクトの各フェーズの計画

情報提供のツールと技術

1. コミュニケーションスキル

コミュニケーションスキルとは、情報を交換するために用いる様々なスキルを言う。情報提供者は情報を受け取る側が正しく理解できるように、明確で曖昧な点をなくし、完全な形の情報を作り出さなくてはならない。

情報の受信側は、情報が完全に伝えられその内容を理解したことを確実に伝える責任がある。コミュニケーションには以下に示すような多様な局面がある。

- ・ 記述、口頭、聴講、スピーチ
- ・ ITC プロジェクト内のコミュニケーション、外部とのコミュニケーション
- ・ 公式（報告書、会議）、非公式（メモ、アドホックな会話）
- ・ 上下方向のコミュニケーション、横のコミュニケーション

2. 情報共有システム

共有ファイルシステム、電子データベース、プロジェクトマネジメントソフトウェア、プロジェクトマネジメントシステムなど多様な方法やツールを活用してプロジェクトメンバーやプロジェクト関係者と情報を共有しなければならない。

3. 情報配信システム

ITC プロジェクトの情報は、ハードコピー書類、共有にアクセスできる電子データベース、ファックス、電子メール、ボイスメール、ビデオ会議など多様な手段を利用してプロジェクトの利害関係者に配信する。

情報提供プロセスのアウトプット

1. プロジェクト記録

プロジェクト記録としては、確認議事録、メモ、プロジェクトについて記述したドキュメントがある。情報はできる限り体系的にまとめる必要がある。各プロジェクトメンバーはプロジェクト台帳の個人記録を常に修正しなければならない。

2. プロジェクト報告

プロジェクトの状況や課題に関する公式のプロジェクト報告

3. プロジェクトプレゼンテーション

ITC プロジェクトチームが CSO を始めとするプロジェクト利害関係者に対して公式に行うプレゼンテーション

3. 成果報告プロセス

成果報告は、ITC プロジェクトの利害関係者にプロジェクトの目標を達成するために、どのような経営資源がどのように用いられているかについての成果情報を収集し、配信する。

このプロセスには次のものがある。

- ・ ITC プロジェクト状況報告 - 現状のプロジェクトの状況を記述したもので、例えばスケジュールや予算進捗に関するものがある。
- ・ 進捗報告 - ITC プロジェクトチームの活動完了状況を示したもの。
- ・ 予測 - ITC プロジェクトの今後の姿や今後の進捗に関するもの。

成果報告は一般にプロジェクトの範囲、スケジュール、コスト、クオリティに関する進捗情報を提示する。

成果報告プロセスへのインプット

1. プロジェクト計画

ITC プロジェクトマネジメントのプロセスで策定されたプロジェクト計画

2. 業務結果

ITC プロジェクトの各フェーズでどのような成果物が完了したか、またどの程度完成したか、コストがどの程度発生しているかなどが業務結果であり、プロジェクト実行計画のアウトプットである。

3. その他プロジェクト記録

プロジェクト計画やプロジェクト業務成果に加えて、プロジェクト成果の評価を行うのに必要なプロジェクト状況を示した様々な記録を活用する。

成果報告プロセスのツールと技術

1. 成果レビュー

プロジェクト状況や進捗を評価するための会議。成果レビューでは一般に以下に示す成果分析技術が活用される。

2. 差異分析

計画と実行を比較し、その差異と原因を明らかにする。コスト、スケジュールの差異分析は ITC プロジェクトの各フェーズで行うべき基本的分析になるが、範囲設定、資源、クオリティ、リスクに関する領域の計画と差異も非常に重要である。

3. 傾向分析

ある期間のプロジェクト結果を評価し、プロジェクトが改善されているのか悪化しているのかを判断するための分析

4. アードバリュー分析

アードバリュー分析はプロジェクトの成果を測定する共通の方法として広く用いられている。アードバリュー分析はプロジェクトの範囲、コスト、スケジュールの成果測定を統合した分析。「一定期間のコスト予算」「一定期間の実出費」「完了した作業比率と見合いの予算比率（アードバリュー）」3 主要価値の計算を基本としている。

5. 情報配信ツールと技術

情報提供プロセスで示されるツールを活用してプロジェクトメンバーやプロジェクト利害関係者に成果報告を行う。

成果報告プロセスの成果物

1. 成果報告書

成果報告書は収集した情報や、分析の結果を編集要約したものである。コミュニケーションマネジメント計画でドキュメント化した様々なプロジェクト利害関係者から要求される多様な情報を提供しなければならない。

2. 要求変更

プロジェクト成果の分析によって、ITC プロジェクト全体や各フェーズの変更が生じる。プロジェクト変更管理についての概要は ITC プロジェクトマネジメントガイドラインを参照のこと。

4. 完了手続き

ITC プロジェクト全体もしくは、各フェーズでそれぞれの目的を完了したり、プロジェクトがなんらかの理由で断念していた場合に完了手続きを行う。完了手続きには ITC プロジェクトの依頼者にプロジェクト成果物を受け入れてもらえるよう、プロジェクト結果を確認しドキュメント化する。完了手続きには当初決定した ITC が提供するサービス内容を確実に提供していることを示す一連のプロジェクト記録、プロジェクトの成果や効果に関する分析、将来活用できる情報を用いる。完了手続きはモニタリングプロセスのデータを活用していなければならない。

完了手続きは、遅滞なく行う必要がある。各フェーズの完了とともに、ITC プロジェクトに関わったスタッフのスキルデータベースのスキル内容を更新することも重要である。

完了手続きプロセスへのインプット

1. 成果測定ドキュメント

プロジェクト記録、プロジェクト成果分析に関するドキュメント

2. 成果物

ITC プロジェクトの各フェーズで定義した成果物

3. その他のプロジェクト記録

完了手続きのツールと技術

1. プロジェクト報告書

2. プロジェクトプレゼンテーション

プロジェクト完了手続きの成果物

1. プロジェクトアーカイブ - プロジェクト全体のインデックスを示したもの

2. プロジェクトの公式受入書 - ITC プロジェクト依頼先が公式に発行する完了受入書

3. 教訓 - ITC プロジェクト実施、各フェーズ実施で学んだ教訓

0.3 ITC 活動・成果のモニタリング / コントロールガイドライン

モニタリングとコントロールについて

- モニタリングとは、現業部門の状況がその管理担当及びそれよりも上位の管理者によってタイムリーに把握され、それをあらかじめ設定した目標と比較し、差に対する対応を機敏に行うことで環境変化に対応しようとするものであり、COSO の内部統制のフレームワークで新たに定義されたコントロールの要素のひとつであり最も上位に位置づけられている。
- コントロールの概念は、広義で用いられれば政策、経営戦略、戦術策定から日常管理、現業業務、機器制御までも含むチェック機能を一般的に総称するものであり、対象とする機能が一定の目的を達成しているかどうかを機能の対象物の状況を記録にとり継続的または定期的にチェックを行うことであり、モニタリングもそのひとつである。
- 一般的に狭義で用いるときは、日常管理、現業業務、機器制御レベルのチェック機能を言う。コントロール機能はTQC活動においてもPDCA(Plan, Do, Check, Action)のCheckとして明確に示されている。
- 経営改革を伴うIT投資は明確なビジョンとミッションのもとに目標を明確化し、関係者がその情報を共有し、タイムリーにコントロールにより状況をチェックし、例外点のモニタリングを意思決定者が常時行い機敏な対応策をとることにより初めて可能となるものである。
- プロジェクトマネジメント及びTwo-wayコミュニケーションの実行のために情報インフラの部分を主として担うものであり、ITCにとっては必修の知識であり、相応のコミュニケーションスキルも要請される。
- モニタリングについての詳細な説明については、情報モデルを参照のこと。

1. モニタリング及びコントロールの基本原則

各組織は、経営戦略、戦術、プロジェクト、日常管理のレベルで設定された目標(なにを--Key Goal Indicator, どのレベルで Key Performance Indicator)にそって活動が行われているかを、具体的、客観的にその対象物の状況を把握し例外点の重要度に応じた機敏なアクションをとる必要がある。

1. 整合性の原則 - 目標にそった活動が行われているか。

2. 成果測定性の原則 - 成果の測定及びモニタリングとコントロールの基準が KGI、KPI 等の測定可能な目標として定められているか。

3. 期間の適切性の原則 - モニタリング及びコントロールのチェックの期間と頻度は環境変化に機敏な対応を行うにあたって十分な短さと頻度で実施されているか。

4. 範囲の適切性の原則 - モニタリング及びコントロールの範囲は、必要にして十分な範囲をカバーしているか。

5. 費用対効果の原則 - 例外点、対応策の判断にあたっては費用対効果を十分に考慮しているか。

6. 実現性の原則 - IT 投資計画期間内に導入できる能力及び体力を有していることを絶えず確認しているか。

7. 再評価の原則 - プロジェクト内容は、定期的に再評価しているか。

8. 周知の原則 - KGI、KPI などの目標は、周知徹底されているか。

9. 責任明確化の原則 - プロジェクトの状況は的確に捕捉され、責任者が目標との差を明確に把握し説明できるようになっているか。

10. 参画の原則 - 経営者 (CSO) は、プロジェクトの実施に積極的参画しているか。

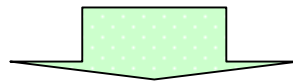
2. モニタリングとコントロールの手順

1. 目標明確化、周知徹底フェーズ

組織の策定する戦略、戦術、プロジェクト、日常業務管理の目標を KGI、KPI などの明確な目標として示し、組織内にデータベースなどを用いて周知徹底し

- ・ 上位のビジョン、ミッション、ドメイン、戦略（BSC/KGI）、戦術（KPI）の共有
- ・ 中位のプロジェクト計画（KPI）、年度計画の共有
- ・ 下位の月次、週次、日次計画の共有

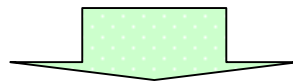
がプロジェクトマネジメントとして行われていることが前提となる。このフェーズの活動はモニタリングの前提である。



2. 状況捕捉フェーズ

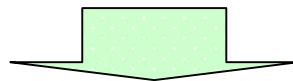
目標に対してその対象物の状況がプロジェクト活動によりどのように変化しているかを捕捉するフェーズであり基本的には以下の活動を通して状況捕捉が行われる。

- ・ プロセスの継続的モニタリング
- ・ 定期的なモニタリングの実施
- ・ 第三者による保証レビュー
- ・ 第三者による監査



3. 評価、例外点捕捉フェーズ

状況捕捉フェーズで捕捉した状況と目標を比較し評価、例外点を明確化するフェーズである。モニタリング活動に応じた期間、頻度が要請される。



4. 対応策検討、報告フェーズ

例外点にどのように対応するか計画目標の見直しも含めて柔軟な対応が要請される。また、しかるべき意思決定者にタイムリーに報告される必要がある。

・ I T C 経営戦略策定ガイドライン

経営戦略策定フェーズとは

経営環境が変化する中で企業は種々の経営課題を抱えており、従来のやり方では競争に打ち勝つことが難しくなっている。このような状況下で、ほとんどの経営者は競争力向上をめざした経営戦略の見直しの必要性和重要性を認識している。特に、情報システムを有効に活用することで、他が簡単に追随できないような独自の競争力を獲得している企業も見られる。このような形で競争力を確保するためには、変化を踏まえて策定された適切な経営戦略に基づいて、戦略情報化企画が立案される（全体像に関しては、「ITコーディネータ プロセスガイドライン（全体フロー）」を参照のこと）ことが必要となる。本ガイドラインは、ITCが経営戦略策定に関して経営者（CSO）を支援するフェーズとして位置づけられており、経営戦略策定の基本原則とビジネスモデル構築の主なステップを示している。

経営戦略は、9つの「経営戦略策定フェーズ基本原則」を考慮した上で策定する。

顧客ニーズの変化と市場動向、競争環境さらには技術・情報革新等を踏まえて、競争力の向上を達成するためには、どんなビジネスモデルを描くかにかかっている。そこで、成功企業のビジネスモデル事例を参考に当該企業の業界特性等を考慮して、当該企業がどのようにしたら利益を生み出すことができるかを明確に理解できる仕組みとして「**ビジネスモデル戦略版**」を作成する。

このビジネスモデルに基づいて、具体的な経営活動を示す基幹業務プロセス・支援業務プロセスの全体構造を示すために「**ビジネスモデル戦術版**」を作成する。

この2つのモデルを結びつけるための基準として、世界的に認知されたレベルの「**ビジネス・エクセレンス・モデル**」のコンセプト（成功要因）を参考にする。

「**ビジネスモデル戦術版**」から世界標準となっているAPQCの「**ビジネスプロセス**」の詳細レベルを含めた特定プロセスに結びつけることによって「**ビジネスプロセスモデル**」を次の戦略情報化企画フェーズで作成する。それは、このビジネスモデルを基幹業務や支援業務のサブプロセス・レベルに落とすことによって、具体的に企業活動の改善・変革を効果的に実行できるからである。更に、詳細レベルのプロセスから情報モデルに落とし込むことが容易となる。

1. 経営戦略策定フェーズ 基本原則

各組織は、経営環境の変化に対応して業績の向上が達成できる経営戦略を策定する必要がある。経営環境が変化したことによる影響の度合いは組織ごとに異なるが、経営戦略策定をする場合には次に述べる原則に準拠することが望ましい。

1. 顧客価値創造の原則

顧客ニーズ、ウオントの変化を的確に捉えることによって、顧客が何を望んでいるのかを理解し顧客が満足できるような価値を創造する。

顧客価値を創造するためには、技術的に良い製品（サービス）を作ればよいというプロダクトアウト的な考え方ではなく、顧客が本当に望んでいるものを顧客の立場に立って判断するマーケットイン的な考え方が重要である。実際に、市場で顧客が価値を認め購入してこそ良い製品・サービスであるという基本こそが重要視されなければならない。そのためには、顧客のニーズ調査、満足調査等だけではなく顧客とのあらゆる接点活動を積極的に活用して顧客・市場を理解しなければならない。

（考慮すべき事項）

- ・ 顧客ニーズの変化
- ・ 市場動向
- ・ 環境変化と価値観の変化

2. コアコンピタンス¹の原則

顧客の価値を創造する、競合他社と違った、独自の企業競争力を有していなければならない。

企業の成功は、環境変化に対応して独自性を発揮できるかどうかにかかっているため、新商品開発、新サービス提供を含む経営の品質、コスト削減、経営の俊敏性（サイクルタイムの短縮）など、顧客価値を生み、競争優位を獲得できるような企業独自の能力を有していることが必要である。現在のコアコンピタンスのレベルを理解し、事業に活用することに加えて、環境変化に合わせてコアコンピタンス自体を開発、変革することも重要となる。

（考慮すべき事項）

- ・ 競争環境（競合他社）
- ・ 代替品
- ・ 顧客価値
- ・ 成長性
- ・ 秀逸な人材（学習する組織）と最先端技術
- ・ グローバリゼーションと世界標準

3．選択と集中の原則

企業のコアコンピタンスに合った独自の事業領域を選択し、適切な顧客層のニーズの範囲に、企業能力を集中する。

事業の範囲は、環境変化や顧客ニーズの変化を考慮して決定されなければならない。この場合、自社の企業競争力を十分に考慮した事業範囲に集中することが重要となる。

(考慮すべき事項)

- ・ 顧客に合った事業範囲
- ・ 景気の先行きの読み
- ・ 競争環境、競争相手の動向
- ・ 参入障壁、技術革新
- ・ 顧客ニーズの変化

4．最適資源配分の原則

企業活動の最大効率を目指した最適な資源の配分をする。

現在のように環境が急激に変化する時代には、内外資源を柔軟に再配分する体制を作ることが重要である。内部資源の最適配分と外部資源の積極的活用が望まれるが、そのためには、変化に対応するため個人能力や適性の再点検を行うことと、社内に蓄積された技術、ノウハウや業務自体の重要性を加味してビジネスパートナーやアウトソーサーを含む外部の知識やコンピタンスの活用をしなければならない。

(考慮すべき事項)

- ・ 人の能力と適材適所
- ・ 情報と知識
- ・ 企業文化
- ・ ビジネスパートナー
- ・ ベンチマーキング²による外部知識の活用
- ・ 経営品質の向上とプロセス思考

5．戦略と業務プロセスの整合性の原則

戦略は経営環境の変化に対応することが必要であり、この戦略を最適な形で実行できる業務プロセスを編成しなければならない。

戦略を確実に実現するためには、戦略に対応してシステム的で一貫性のある活動をしなければならない。業務プロセスは相互に関連しているため、経営システム全体の効率性を考えて組み合わせることが重要である。また顧客ニーズの多様化や競争環境が激変する現在は、戦略の変更に伴って業務プロセスを頻繁に変更することも必要である。

(考慮すべき事項)

- ・ 経営計画の柔軟な見直し
- ・ 戦略の策定と展開
- ・ 業務プロセスの効果の評価

6．ベストプラクティスの原則

業務プロセスは、顧客価値を創造するという目標を達成できる最善なものを導入する。

成功するためには競争力を高めることが必要であり、その競争力の源泉が業務プロセスである。効果的な業務プロセスを編成するには、基幹業務プロセスと支援業務プロセスを最善なものに改善、変革することが重要である。ベストプラクティスを導入するためには、他社との比較、業界外の知識、世界のベストとの比較等を行うベンチマーキングを活用する。業務プロセスに関わる人の能力を最大限発揮できる環境の構築もベストプラクティス実現の要となる。

(考慮すべき事項)

- ・ 顧客が評価できる仕組みの確立
- ・ QCT (品質、コスト、サイクルタイム) の最適化を達成するプロセスの編成
- ・ 業務プロセスの成功要因
- ・ 業務プロセスの評価尺度と測定指標
- ・ ベンチマーキングによる業界内外のベストプラクティスの導入
- ・ 変化に対応したプロセスの効果のモニタリング

7．継続的改善の原則

変化に対応するため業務プロセスは継続的に改善、改革をする。

経営の成果をあげるために常に活動をモニタリングすることが重要である。環境の変化に合わせて顧客価値を創造する最善の仕組みを継続的に作り上げることが必要である。効果的な経営計画は、柔軟性を備え、戦略レベル及び戦術レベルのビジネスモデル両方の妥当性と有効性を定期的に再評価できるように配慮する必要がある。さらに計画に基づいた仕組みやプロセス、方針や方法の改善を全社員が協力して行うことが重要となる。

(考慮すべき事項)

- ・ 競争環境の変化をチェックする仕組み
- ・ 顧客主導の考え方とプロセス思考
- ・ 結果の改善、プロセスの改善、仕組みの改善

8．知識共有と学習の原則

知識共有をベースとした学習環境を構築し、個人の能力向上を計り組織能力を開発する。

変化に対応できるような自主的な学習を促す環境と積極的に知識を共有する仕組みを構築する。学習をする場の設定や IT の活用による知識共有の促進等の仕組み作りが重要である。そのため、関係者全員が協力することが成功の早道であるため、ビジョンや企業の方針の明確化と戦略に対する全社員の理解と共有が大切である。また社員の能力と満足について適切な評価を行い、必要に応じて仕組みの適切な改善、改革を行わなければならない。

(考慮すべき事項)

- ・ 学習組織の構築
- ・ ナレッジマネジメント (情報、知識やビジョン、方針の共有等)
- ・ エンパワーメント³ (権限委譲) と創発
- ・ 個人の能力、適性に合った適材適所と適切な評価

9 . 収益性の原則

環境変化に対応した新しいビジネスモデルを構築し、継続企業として成長発展できる収益計画を立案する。

環境や社会に対する責任を含めて、企業が継続的に成長発展できる収益を確保できるビジネスモデルの構築とそれを実現するビジネスプロセスを編成しなければならない。そのためには、利害関係者全員の満足の極大化を計ることが企業収益の最大化に結びつくことを理解することが重要である。

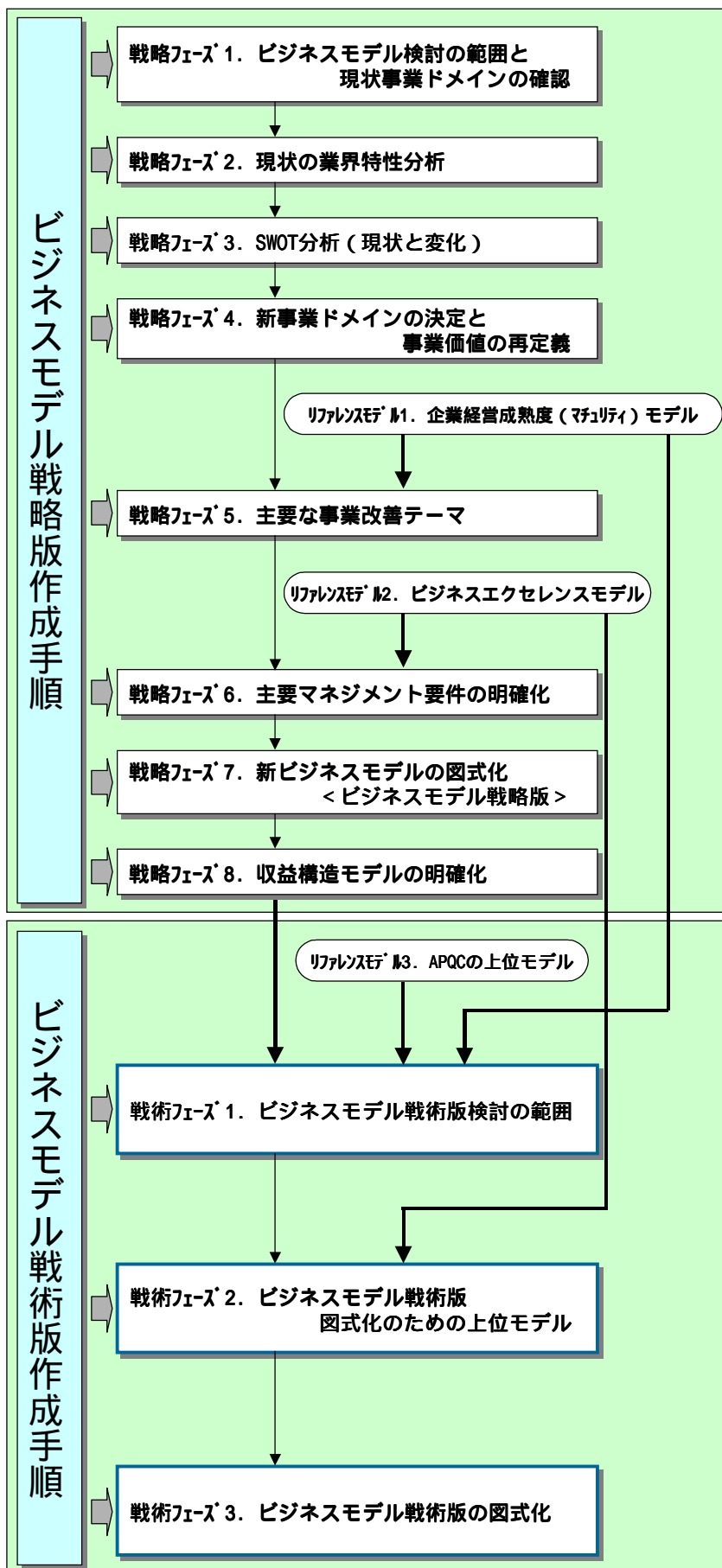
(考慮すべき事項)

- ・ 企業の成功を担保するビジネスモデルの構築
- ・ 具体的な収益モデルの確立
- ・ 利害関係者の協働と満足モデル
- ・ 個の創発と独自能力の開発
- ・ グループ経営と連結財務諸表

脚注：

- 1 **コアコンピタンス**：(Core Competence) ゲリー・ハメルとC . K . プラハラードが提唱した経営のコンセプト。コンピタンスとは企業力や能力を意味するもので、個別のスキルや技術を意味するのではなく、それらを統合した概念である。この核となる企業力をコアコンピタンスと呼んでいる。具体的には、他のコンピタンスと比較して顧客に認知される価値をより高めるもの、競合他社と比較しての独自の競争能力、新製品を開発できるような企業力の拡張性、の3つが条件である。
- 2 **ベンチマーキング**：(Benchmarking) 顧客価値を創造し業績をあげるため、業界内外の優れた業務方法(ベストプラクティス)と自社の業務方法とを比較し、現行プロセスとのギャップを分析し、自社にあったベストプラクティスを導入・実現することにより現行の業務プロセスを飛躍的に改善する、体系的で前向きな経営変革手法である。
- 3 **エンパワーメント**：(Empowerment) 日本的表現の「権限委譲」とは多少異なり、トップの設定した経営理念、経営ビジョン、ゴール、戦略を、全員の理解・合意の下に、社員が主体となって実現して行くこと。トップのリーダーシップの浸透とミドルの活性化を同時に実現させる目的を兼ねあわせており、競争優位を獲得するため意思決定の迅速化を図り、現場で働く人々の裁量権の拡大による自主的決定を促進すること。

ITC ビジネスモデル構築の主なステップ



． I T C 戦略情報化企画ガイドライン

戦略情報化企画とは

- 大半の組織について言えることであるが、ITの急速な進歩は製品やサービスを新たに開発あるいは改良し、導入する機会をCSOにもたらしている。この機会を活かすには、CSOはまずITの潜在能力を認識し、次に組織の経営目標達成に寄与する情報システムを見極めて導入する必要がある。本ガイドラインで取り上げる戦略情報化企画は、CSOに対する支援を行う有効なアプローチである。
- 戦略情報化企画の目的は、組織の経営方針を支援するために必要なITのロードマップとして、その企画の実施に要する資源とそれにより実現される効果の概要を示すことにある。戦略情報化企画は各組織のニーズと状況に合わせた独自のものであるが、一般的には1.項に述べる基本原則に従って策定される。
- 戦略情報化企画は各組織にとって独自のものであるが、企画プロセス及びその作業内容としては類似している。通常、戦略情報化企画は2.項に述べるステップで行われる。
- 戦略情報化企画は、常に組織の経営計画を具現化するものである。経営戦略が根本的に変わったとき、あるいは現行計画に含まれるプロジェクトの大部分が完了したとき、あるいは現行計画の経営上及びIT上の前提条件が大幅に変わり、計画を存続させることができなくなったときなど、新しい戦略情報化企画が必要となる。新しい戦略情報化企画が必要とされない場合でも、現行企画を定期的に再評価することは不可欠である。
- 通常、CSOとITCが一致協創して、戦略情報化企画を策定する。

1. 戦略情報化企画 基本原則

各組織は、将来の特定期間にわたってその経営戦略を反映し、その IT ニーズに対応する戦略情報化企画を策定する必要がある。経営状況は組織ごとにユニークで異なるが、戦略情報化企画は次に述べる基本原則に準拠する必要がある。

1. 整合性の原則 - 企画は、組織の経営方針を支援し補完するもの

戦略情報化企画は、組織のニーズ及び方針と整合性を保つ必要がある。この整合性を図るためには、戦略情報化企画は現行経営計画に謳われている短期/長期目標に主眼を置く必要がある。企画作業においては、提供すべき情報及びサービス/プロセス並びに事業上、組織上のニーズを充たす効果的かつ効率的なサービスを提供するために必要なテクノロジー基盤に常に焦点を絞り込む必要がある。戦略情報化企画を成功させるためには、このような経営戦略のフレームワークの中で優先的に実施することが不可欠である。

(考慮すべき事項)

- ・ 経営方針及び予想される変化
- ・ 法令/規制及びその変更
- ・ 競争状況及びそれに関連する課題と機会
- ・ 主要経営戦略及びそれに対して必要な IT サポート
- ・ 経営戦略の展開に適応できるより柔軟な IT を採用する場合のリスクと費用
- ・ 組織のサービスレベル要件

2. 範囲の適切性の原則 - 企画の範囲は、有効な戦略を策定しやすいように設定する。

戦略情報化企画の範囲は、策定に要する労力だけでなく、企画の受入及び最終的な成功に大きな影響を及ぼす。範囲が不十分であると有効な戦略の策定を阻害し、反対に範囲が広すぎると企画の実施に悪影響を与えることになる。

(考慮すべき事項)

- ・ 地理的に分散した事業所又は独立採算制事業部門の事業上のニーズに対し計画が取組む範囲
- ・ 他の経営戦略又は機能的戦略とのつながり
- ・ 第三者(顧客、取引先、パートナー等)との連携を織込む必要性及び協働計画の策定方法

3. 期間の適切性の原則 - 企画の期間は、経営戦略に則った形で長期方針及び中期/短期成果を段階的に実現できるように設定する。

戦略情報化関連施策の実施は長期間 - 時には数年 - を要することがある。期間は、経営戦略の支援に必要なプロジェクトの複雑性と経営方針そのものの確実性によって異なる。プロジェクトが複雑であればあるほど、期間は長くなる。通常、戦略計画の期間は3年ないし5年、戦術計画は2年ないし3年である。この期間は業種又は組織の状況によっても異なることがある。

(考慮すべき事項)

- ・ 経営計画の期間及び景気循環の認識
- ・ テクノロジー基盤の予想ライフサイクル
- ・ 経営目標が情報システム稼働開始のタイムフレームに及ぼす影響
- ・ 最終成果をあげるために一連のプロジェクトが必要な場合、ビルディングブロック方式を採用する必要性から期間を延長しなければならないことがある。

4．費用対効果の原則 - 導入費用に見合った有形/無形の効果を挙げる。

情報システムの導入は、大幅な費用節減だけでなく戦略的効果、例えば、サービスデリバリー方式の改善によるマーケットシェア増大等をもたらす可能性がある。このような有形/無形の効果は、組織のIT投資の見返りとして必ず実現する必要があるものである。時として、企画又はそれに含まれる戦略は、組織の存続に必要であるという理由により正当化できることもある。 - 例えば、製品やサービスをサポートする又は新しい法律や規制を遵守するために必要な情報システムの導入費用の場合がそうである。

(考慮すべき事項)

- ・ 企画に明示した効果を実現する方法
- ・ 組織の通常業務を支援するための企画の中で提案した支出が必要な程度
- ・ 効果に関して不確定要素がある場合は、その度合い
- ・ 投資利益率及び特定戦略の実施を中止又は延期した場合の影響

5．実現性の原則 - 企画策定プロセスでは、組織が設定した企画の期間内にソリューション(解決策)を導入できる能力及び体力を有していることを確認する。

戦略情報化関連施策は多大な資金及び人員の投入を必要とすることがある。戦略情報化企画に盛り込む戦略および戦術は、大きな見返りをもたらすだけでなく、組織の財源で賄えるものでなければならない。時として、この制約により理想的とはいえないソリューションの採用あるいは理想的なソリューションの実施延期や段階的实施に踏切らざるを得ないことがある。

(考慮すべき事項)

- ・ 企画の実施に必要な追加資源(資金、テクノロジー基盤、人員)の確保
- ・ 戦略情報化関連施策と組織文化との適合性

6．成果測定のプロセス - 成果の測定及びモニタリングの基準を定める。

成功を期するためには、進捗状況評価尺度を設定するとともに、改善へ向けて目標を修正するための基準の役割を果し、改善策のための情報を提供できるものでなければならない。これは、成果の改善又は企画の修正を目的としたものである。通常、戦略情報化企画は成果判定用マイルストーンを設ける。

(考慮すべき事項)

- ・ 企画に基づく成果の定期的レビューを容易に実施できる現実的かつ具体的なマイルストーンの設定
- ・ 設定したマイルストーンに基づき進捗状況を定期的にモニタリングするプロセスの確立
- ・ プロジェクト完了時における実現効果と期待効果との対比
- ・ 問題点の早期警告を含めた、継続的企画進捗状況報告制度の組み込み
- ・ 遅延による影響の明確化と、それに対応した経営計画修正を図るための戦略情報化企画の成果と経営目標及び予算との関連付け

7 . 再評価の原則 - 企画は、定期的に再評価する。

企画は経営上及び IT 上の前提条件に基づいている。その前提条件が変れば、現行の施策及びプロジェクトが不適切になるか、又はより効果的な代替案が出てくることが考えられる。効果的な企画は、柔軟性を備え、戦略及び戦術の両方の妥当性と有効性を定期的に再評価できるように配慮する必要がある。

(考慮すべき事項)

- ・ 企画策定の基礎となる経営上及び IT 上の前提条件を示すチェックリストの作成
- ・ 企画の前提条件の妥当性及び主要成功要因を定期的に確認する制度の組込み
- ・ 経営環境の変化及びそれがプロジェクトの優先順位に及ぼす影響

8 . 周知の原則 - 企画は、周知徹底する。

戦略情報化企画が承認された暁には、関係者全員に企画の内容を知らせ、その方針及び戦略に対する幅広い理解を確実に得ることが大切である。このために企画の内容を分かりやすくまとめた要約を配布するののも一つの方法であろう。

(考慮すべき事項)

- ・ 企画の中で機密情報を含んでいる部分の権限者のみへの公開
- ・ 戦略情報化企画に利害関係のある第三者に対する関連情報の提供

9 . 説明責任の原則 - 企画の実施に対する責任を明確にする。

全ての企画は実行に移す必要がある。したがって、企画の実行及びモニタリングに関する役割及び責任分担を明確にすることが不可欠である。

(考慮すべき事項)

- ・ 企画した各プロジェクトに対するスポンサーの特定
- ・ 各プロジェクトを担当するテクニカルチーム、及びビジネスチームのリーダーと、然るべき技能を有するチームメンバーの指名、及び主要チームメンバーの明確な担当分野と合意された引渡し期日の設定

10 . 参画の原則 - CSO は、企画の実施に対し積極的参画姿勢を示す。

企画に含まれる各プロジェクトの実施は相当の資源を要するのが通例である。この資源は、企画及びその目標に対する CSO の強い支持があって初めて適時に確保できると考えられる。さらに、企画の実施は不測の障害によって妨げられることもある。このような障害を回避するためには、CSO の関与が必要となろう。

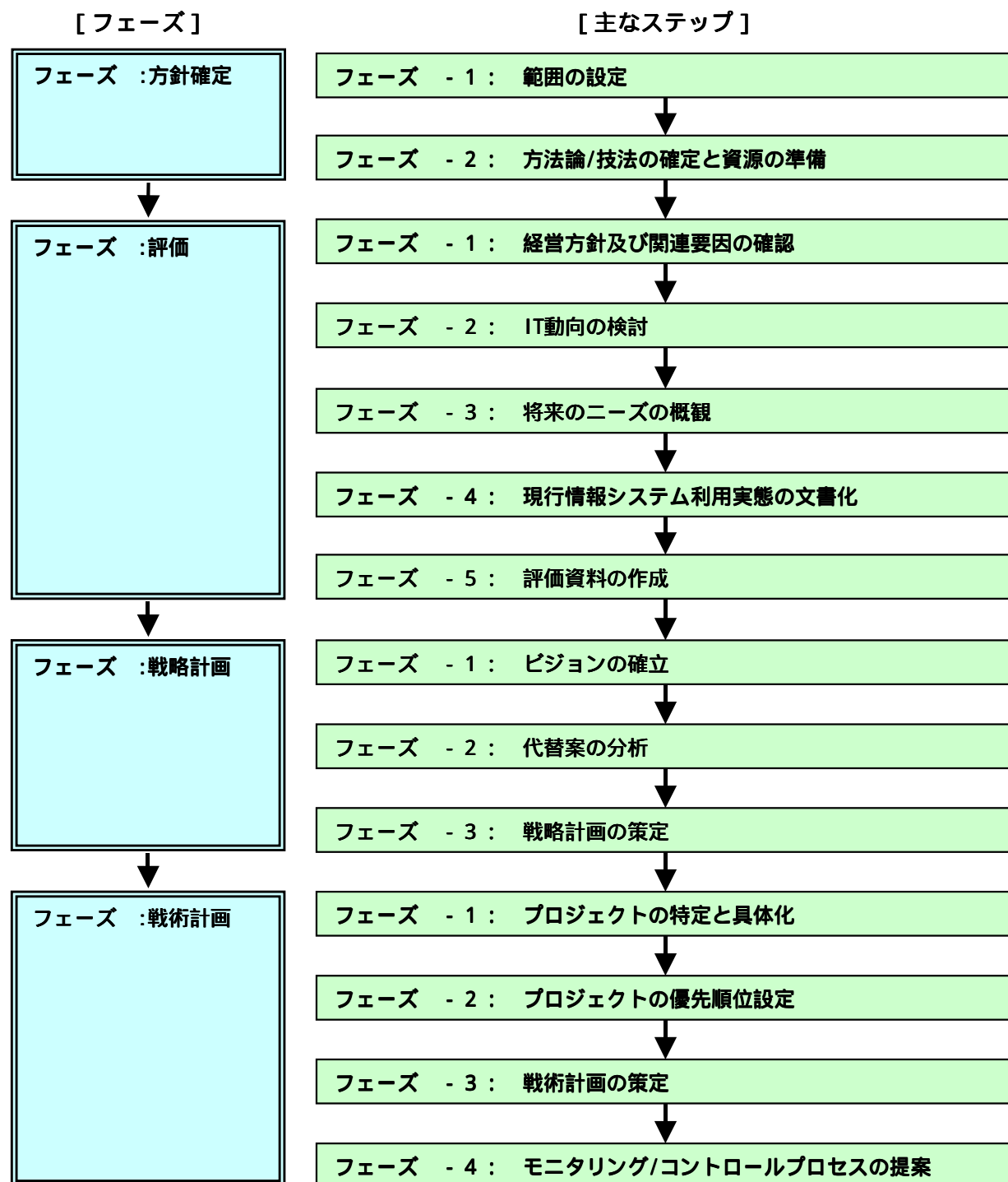
(考慮すべき事項)

- ・ 基本戦略の策定には CSO の積極的な参画が不可欠
- ・ 企画プロセスの各フェーズの終了時には CSO の積極的な承認と支持が必要

2 . 戦略情報化企画 4つのフェーズ

2 - 1 戦略情報化企画 4つのフェーズと主なステップ

組織の策定する戦略情報化企画はそれぞれのニーズに合わせたものであるが、企画プロセスおよび実施する作業は各組織ともほぼ同じである。実際の企画作業の順序及び重要度は異なることもあるが、概念的には戦略情報化企画プロセスは共通している。すなわち、組織の戦略情報化企画策定フェーズは4つのステップ（方針確定、評価、戦略計画、戦術計画）に分けられる。



2 - 2 主なステップと基本作業

フェーズ : 方針確定

この第一フェーズは、企画プロセスの対象とする情報化の範囲、使用する方法論と技法、企画チームの結成、及び企画プロセスの指揮/命令系統を確立又は確認するために必要である。企画プロセスが開始されるのは、経営戦略が大幅に変わったとき、戦術計画に含まれるプロジェクトの大部分が完了したとき、現行企画の経営上又は IT 上の前提条件が著しく変わったときなどである。

フェーズ - 1 : 方針確定 - 範囲の設定

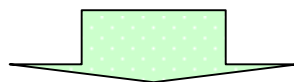
戦略情報化企画の範囲は、通常、組織の経営計画に従って設定される。

成果 :

- ・ 戦略情報化企画の範囲と期間を確定

考慮すべき事項 :

- ・ 企画に全事業部門を含めるか、それとも特定の事業部門については別途企画を策定するかを決定する。
- ・ 組織の組織体制及び方針が企画の範囲に何らかの影響を及ぼす場合は、その影響を評価する。
- ・ 企画プロセスに第三者を関与させる程度を検討する。
- ・ 戦略/戦術計画の全体期間を設定する。

**フェーズ - 2 : 方針確定 - 方法論/技法の確定と資源の準備**

戦略情報化企画の策定は、組織の規模及び現行の情報システム利用の程度によっては多くの時間を要することがある。企画の範囲が設定されたならば、次に方法論と技法を確定し、また指揮/命令系統の明確化等、企画作業に必要な予備情報及び資源を準備する必要がある。

成果 :

- ・ 方法論、アプローチ及び予定表を確定
- ・ 予備情報を収集
- ・ 残りの企画作業に当る戦略情報化企画プロジェクトチームを結成

考慮すべき事項 :

- ・ 組織、その IT の概要と能力、及び企画プロセスに影響する可能性のある、差し迫った変化に関する必要な予備情報を収集する。
- ・ 企画作業を支援するために実証済みの方法論を選定する。
- ・ アンケート、インタビュー、ワークショップ等、情報収集/分析に用いる技法を決定する。
- ・ 企画策定、特に主要ステップの完了予定期日を設定する。
- ・ 戦略情報化企画プロジェクトチームを結成する。
- ・ プロジェクトチームの指揮/命令系統を正式に決定する。



フェーズ : 評価

戦略情報化企画プロセスの第二フェーズの主眼は、ベースラインを設定することにある。このフェーズでは、情報システムが現在どのように利用、管理されているか、現在の状況ではどの程度経営目標を支援できないか、あるいは支援できない可能性があるかを明らかにするためにデータの収集、分析を行う。また、このフェーズは経営目標の達成に資する他のテクノロジー活用法の可能性を見極める機会ともなる。

フェーズ - 1 : 評価 - 経営方針及び関連要因の確認

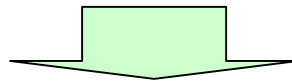
基本的に組織の経営方針に沿った戦略情報化企画の推進を確実に実現するために必要である。

成果 :

- ・ 組織の方針及びそれが情報システム利用に及ぼす影響について、競合状況を踏まえて明確に把握

考慮すべき事項 :

- ・ 中核的な経営目標、戦略及び優先事項、主要成功要因、経営上/IT 上の前提条件、対外関係、取引先/IT ベンダー、概念的ビジネスモデル、新製品/改良製品の発売、規制の現状/変更、主要なビジネスチャンス、脅威等を確認する。
- ・ 経営企画方法を用いて、強み、弱み、ビジネスチャンス及び脅威の観点から組織の競争力の概要を明確にする。
- ・ 総支出又は総資産に対する情報化投資比率、サービスデリバリー時間、顧客満足度等、入手可能なベンチマークをできれば参考にして、情報システム利用の観点から組織の競争力の概要を明確にする。
- ・ 組織の現在及び将来の組織体制を分析し、このような体制や分散度が情報/情報システム関連ニーズ及び前提条件に及ぼす影響を把握する。

**フェーズ - 2 : 評価 - IT 動向の検討**

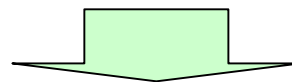
IT ベンダーその他の第三者とのヒヤリング等から IT 動向を把握する。

成果 :

- ・ IT のもたらす効果と IT の持つ潜在能力について把握すること

考慮すべき事項 :

- ・ 各主要 IT の費用、複雑性、応用性、実際性を把握する。
- ・ 情報システムの導入で業界の先端に行く場合と業界の一般的慣行に従う場合のその効果、費用及びリスクを相対的に評価する。



フェーズ - 3 : 評価 - 将来のニーズの概観

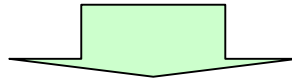
経営方針と IT 動向に基づいて、組織における現在及び将来のニーズの概要を明確にする。

成果：

- ・ このステップの終了時には、企画期間において充たす必要がある組織のニーズを明確に理解

考慮すべき事項：

- ・ 概要データモデルとビジネスプロセス分析によって組織における情報及び関連データのニーズを明確にする。
- ・ その情報ニーズに応えるために必要な幅広いアプリケーション分野を確定する。
- ・ 現在及び将来のサービスレベル要件を確定する。

**フェーズ - 4 : 評価 - 現行情報システム利用実態の文書化**

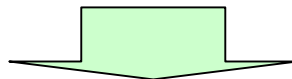
現行の情報システムの利用状況を調査し、記述する。

成果：

- ・ 組織内の情報システムの利用実態を文書化

考慮すべき事項：

- ・ 業務及び意思決定を支援する現行の情報の流れを文書化する。
- ・ 現行アプリケーション - その性格、範囲、情報源、言語/ハードウェア要件、機能、インターフェース、依存関係、使用年数、運用費用、複雑性、判明している制約等 - を文書化する。
- ・ 内部情報システム間及び外部情報システムとの連結及びインターフェースを文書化する。
- ・ テクノロジー基盤、プロセッサ、周辺/記憶装置、コミュニケーション/ネットワーク機器、端末装置、パーソナルコンピュータ - 及び関連オペレーティングシステム、プロトコル、コミュニケーションソフトウェアのリストを作成する。また、各グループの性格、用途、使用年数、費用、残存耐用年数、制約も明らかにする。
- ・ 技能、経験、方法論、ツール等、社内資源を明確にする。

**フェーズ - 5 : 評価 - 評価資料の作成**

これまでのステップで収集された情報を分析してベースラインを設定する。

成果：

- ・ 現在及び将来の経営上のニーズ、情報システムの導入により得られる効果及び組織が望むものと必要とするものとのギャップを十分に評価するとともに、戦略情報化企画策定の際考慮すべき主要事項を記載した資料を作成

考慮すべき事項：

- ・ 組織が必要とする情報システムと現行情報システムを比較して主なギャップを把握する。
- ・ 現行情報システムの各主要分野を評価することにより、機能、可用性、サービスデリバリの面で著しい不備がある又は明らかにユーザーの不満がある分野を特定する。
- ・ 主要情報システムの新規導入あるいは現行情報システムの大幅な改善が求められる経営分野又は実務分野を明らかにする。
- ・ 戦略策定に当り検討すべき主要事項 - 例えば、資金面の制約条件、基盤の整備、チェンジマネジメント、新しい IT の利用、経営上/IT 上の前提条件、サービスレベルの改善、成功を妨げるリスクその他の障害等 - のリストを作成する。



フェーズ : 戦略計画

戦略情報化企画プロセスの第三フェーズでは適切な戦略を策定する。この戦略策定の基礎となるのは、第二フェーズで行った評価、すなわち、経営上のニーズ及び優先課題、IT 動向その他関連事項の評価である。

フェーズ - 1 : 戦略計画 - ビジョンの確立

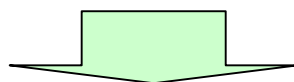
戦略策定に先立って、企画期間終了時における戦略情報化の望ましい位置づけ - すなわち、将来像 - を決めておくのが有益である。通常、このために経営戦略に即した戦略情報化の望ましい位置づけを含めた将来のビジョンを打ち立てる。

成果 :

- ・ 組織の目標に沿った戦略情報化のビジョンを確立

考慮すべき事項 :

- ・ IT 面の主要成功要因及びそれに関連した経営上/IT 上の前提条件を決定する。
- ・ 戦略を策定する際、重点分野を特定する - 例えば、IT 活用で競合他社に先んじることは重要な目標となり、また合意されたサービスレベルを達成することはさらに重要と思われる。
- ・ 主要成功要因と重点分野の両方を踏まえて、計画に対する現実的なビジョンとそれを支える目標を立てる。

**フェーズ - 2 : 戦略計画 - 代替案の分析**

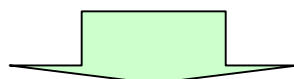
効果的な計画を策定する上で不可欠なこのステップでは、組織の情報ニーズを充たすための代替案を分析する。これらの代替案の対象範囲には、必要とされる情報、アプリケーション、テクノロジー基盤、コミュニケーション機能及び組織内資源を含める必要がある。また、代替案の相互依存関係も考慮しなければならない。

成果 :

- ・ 組織がとり得る代替案及び各代替案のリスク、費用、効果等、相対的メリットを明確に把握

考慮すべき事項 :

- ・ 組織の情報/データニーズ - どのような情報が、なぜ、いつ、どこで必要とされるか - を評価し充たすための各種モデルを作成する。
- ・ 組織の経営分野毎の情報ニーズを充たすためのアプリケーション関連アプローチの代替案を明確にする。
- ・ 選択したアプリケーションに適合し、組織の必要とするサービスレベルを達成できるテクノロジー基盤を実現するためのアプローチの代替案及び関連リスクを評価する。
- ・ 必要なコミュニケーション機能を実現するためのアプローチの代替案を評価する。
- ・ 情報システムの取得、開発、導入、運用、維持を支援するために必要な組織内プロセスと方針及びこのようなニーズを充たす各種方法を特定する。



フェーズ - 3 : 戦略計画 - 戦略計画の策定

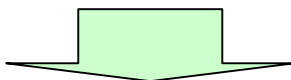
すべての代替案が特定されたならば、次にその中から戦略的に最も有効な代替案を選定する。但し、これらの代替案が組織の体力及び能力の範囲内にあること、及び選定したすべての代替案が必要な範囲で相互に両立することを条件とする。

成果：

- ・ 然るべき戦略計画のまとめ
- ・ また、その計画の正当性をあらゆる面から裏付け、概要実施スケジュールを立案

考慮すべき事項：

- ・ 戦略選定の正当性を理由づける - 経営上のニーズとの適合度、選定した他の戦略との両立性、状況の変化に対応できる柔軟性、業界標準の遵守、実施の迅速性、必要な組織体制及び習熟曲線、相対的費用及び効果等。
- ・ 個々の戦略を統合し、情報、アプリケーション、テクノロジー基盤及び組織展望を含めた全体戦略を、経営目標に沿った形で作り上げるための統合企画フレームワークを作成する。



フェーズ : 戦術計画

企画プロセスの最終フェーズでは戦術計画(すなわち、戦略情報化企画書)を策定する。戦術計画の主眼は、各戦略を実施するために必要となるプロジェクトにある。

フェーズ - 1 : 戦術計画 - プロジェクトの特定と具体化

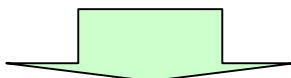
このステップでは、各戦略を具体的なプロジェクトに細分化し、統制、実施及び組織資源の有無の確認を容易にする。また、このプロジェクトを BPR 等、経営関連プロジェクトと統合することが必要な場合もある。このようなプロジェクトには、新旧情報システム間の架け橋として必要となる移行プロジェクトも含まれる。

成果 :

- ・ 戦略計画の実施を支援するために必要な全プロジェクトを具体的に決定

考慮すべき事項 :

- ・ 各プロジェクトの性格、機能、範囲を具体的に決める。
- ・ プロジェクト間の相互依存関係を確定する。
- ・ 各プロジェクトの費用と効果を明確にする。
- ・ 各プロジェクトの実施に要する期間を見積もる。

**フェーズ - 2 : 戦術計画 - プロジェクトの優先順位設定**

プロジェクトの優先順位に関しては、戦略計画は大体の目安にしかならない。プロジェクトが具体化されたならば、次はその優先順位を確定する必要がある。

成果 :

- ・ 戦術計画に含まれる全プロジェクトの優先順位を設定

考慮すべき事項 :

(考慮すべき基準)

- ・ 経営戦略の支援におけるプロジェクトの戦略的影響
- ・ 他のプロジェクトへの依存度 - 例えば、コミュニケーションネットワークが新たなサービスデリバリーを提供するための基礎プロジェクトとなっている場合、そのサービスデリバリーの提供開始までにプロジェクトを完了するようスケジュールを立てる必要がある。
- ・ 経営上の命題 - 例えば、新製品発売日、規制の変更、競争上のニーズ又は顧客のニーズへの対応等
- ・ 実現できる効果 - 効果が大きい又は成果が早く出るプロジェクトを優先させたほうがよい。
- ・ 必要な資源 - 例えば、予算上の制約から複数の主要プロジェクトの並行実施が難しくなる場合がある。



フェーズ - 3 : 戦術計画 - 戦術計画の策定

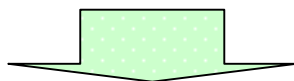
このステップでは、プロジェクトの優先順位、必要な資源、確保できる資源及び実施期間に基づいて各プロジェクトの実施スケジュールを立てる。

成果：

- ・ 組織が戦略を実行に移すための計画を策定

考慮すべき事項：

- ・ 全プロジェクトについて、だれが、なにを、いつ行うかを明らかにしたスケジュールを立てる。
- ・ 主要成果物について、クリティカルパス及びマイルストーンを明確にする。
- ・ 基本的な前提条件及び制約を明示する。
- ・ 各プロジェクトの実施を支援するための資金計画、資源充当計画、効果実現計画を策定する。

**フェーズ - 4 : 戦術計画 - モニタリング/コントロールプロセスの提案**

この最終ステップでは、計画の適時、効率的かつ効果的な実施を確実に図るためのモニタリング/コントロール機構を確立する必要がある。通常、計画の継続的承認および監督に対する統括責任は、役員レベルの委員会が負う。

成果：

- ・ このステップをもって、戦略情報化企画プロセスが終了

考慮すべき事項：

- ・ 計画の実施状況及び経営上/IT 上の前提条件の定期的レビューとともに、必要に応じた改善策の実施を確実に図るためのモニタリング/コントロール機構を確立する。
- ・ 計画に含まれる具体的プロジェクトの実施に対する説明責任を割当てる。
- ・ 戦略情報化企画の実施部分における期待効果の実現に対する執行責任を割当てる。

・ I T C 情報化資源調達ガイドライン

情報化資源調達とは

- 情報化資源に関連する調達行為の重要度は、通常その費用や規模そして複雑度に直接比例する。一般的には、調達の規模が大きく複雑である程、経営に対する影響や重要性が高くなる。さらに、戦略情報化に関する他のプロジェクトとの関連によって、その調達行為の経営に対する重要性が高まる。
- 情報化資源の調達プロセスの目的は、適正なソリューションを適正な価格で、適正な時期に獲得することである。調達プロセスの性質は、調達対象となる IT の種類に依る。日用品調達の性質をもつ場合は、その組織の方針と手順により迅速に調達できる。主要な経営領域に関係する、複雑で高額なソリューションの場合には、広範に調査し代替案を評価することが必要である。調達プロセスの厳格さと形式性は、その調達の性格、費用、経営に対する重要性、他の選択肢の可能性、経営者の判断による。1.項で述べる一般的な基本原則は、規模、費用、複雑さなどの調達の性格にかかわらず適用される。
- 情報化資源調達プロセスへのアプローチは、その調達の性質によって異なる。
低額の調達の場合で、定義するのが容易であり、ある程度多数の IT ベンダーが存在するときは日用品の調達プロセスを適用することができる。他の、低額の調達に関して、たとえばその定義が難しい時や IT ベンダーが 1 社しかないときには、日用品調達プロセスに先立って RFI（情報提供要請）を行う。
高額な調達について、定義が容易で複数の選択肢があるときには RFP（提案要請）に基づく調達プロセスを推奨する。定義が難しい場合や代替案がないときには、まず RFI のステップを実施する。
- RFP に基づく手順には 2.項で述べるステップがある。第 1 フェーズで調達プロセスを開始する。主な手順として開始宣言と方向付け、要件の説明・記述、評価基準決定、契約条件の文書化そして RFP の発行を含む。第 2 フェーズでは、ソリューションを選択する。主要な手順は、提案書を受付けて、候補者リストをつくり、回答を評価し、交渉を行い、そしてソリューションを選択することである。
- ITC は情報化資源の調達が、適正な品質とコスト、納期で調達できるよう CSO に対して助言する。

1. 情報化資源調達の基本原則

情報化資源の調達は、複雑度と規模によって異なり多様性はあるが、以下の基本原則はどの調達においても一般的に適用されるものである。

1. 方向性 - 経営計画と戦略情報化企画への整合性

戦略情報化企画の戦略的、戦術的な計画は、経営計画に沿って決定する。従って、戦略情報化企画によって、経営目標と優先度に合うように、プロジェクトを特定する。情報化資源の調達は通常、戦略情報化企画（戦略、戦術計画）における複数のプロジェクトに関係し、また当然のことながら、経営目標と優先度に沿ったものでなければならない。

（考慮すべき事項）

- ・ 戦略情報化企画のなかで推奨されていない、あるいは企画と一致しないような調達を正当化すること
- ・ 戦略情報化企画の内、予想よりも高額な調達、予想よりも時間のかかる調達、又は複雑になりそうな調達、経営目標や必要性に合致しないような調達等の理由付けについて再評価すること

2. 適切な要求事項 - 目標、範囲と調達の必要条件是、調達に関連して必要になる統合化の問題も含めて明確に定義され文書化されること

調達をサポートするプロジェクトの憲章をプロジェクトの開始にあたって作成する。憲章は通常、プロジェクトの意図する調達の範囲と要求条件を定義するものである。プロジェクト憲章には、範囲、目的、要求事項、時間枠、資源、予想される財源、提出物、そしてプロジェクトの利点等について記述する。

要求事項の詳細度は、調達の費用、提案されたソリューションの柔軟性や期待される改革の程度にある程度依存する。いかなる場合においても、詳細度のレベルは、最低限、回答を効果的に評価できるものでなければならない。

（考慮すべき事項）

- ・ 包括的な要求事項が、情報化資源調達プロセスの開始時点で入手できること
またそれらが、現在だけでなく、変革時そして将来においても、組織の経営的、技術的なニーズを表現していること
- ・ その組織の経営環境と技術的要求に対して適切な範囲を特定すること
- ・ 情報化資源調達によってどの程度地理的・経営上の単位がカバーされるのかを調査すること
- ・ 他の経営的または機能的な戦略との関連を識別すること
- ・ サードパーティー（顧客、ITベンダー、パートナー等）との適切な提携を取り入れること
- ・ 提案された調達が、現在のシステムとインターフェースをとるか、または現在のシステムと競合する度合いを、確定すること
- ・ プロジェクト全体が管理できて、リスクが軽減されることを保証するために、調達を細かいプロジェクトに分割すること

3. 陳腐化 - 新技術または新しく登場する技術が、調達に与える影響を考慮しなければならない。

ほとんどの情報化資源調達の寿命は2~3年である。そこで、得られたソリューションの有効性が、調達の寿命にわたってサポートされることを保証しなければならない。

（考慮すべき事項）

- ・ こなれた証明済みの技術に比較して、より新しい技術とソリューションを採用するリスクのバランスをとること
- ・ ソリューションと技術動向の寿命を、評価しておくこと
- ・ デファクトスタンダードでないソリューションを選択する場合、リスクを調査し評価すること

4．説明責任 - 責任と、説明できることを、区別する。

情報化資源の調達プロセスには、組織における多くのグループが関与することになる：ユーザー部門、情報システム部門、法務部門、経営陣そしてシステム監査部門など。従って、重複や漏れを防止するために、その情報化資源調達プロセスに関する各々の役割と責任を、それぞれのグループが理解することが重要である。

(考慮すべき事項)

- ・ 調達プロセスを監督するために実行委員会を設置して、意思決定をオーソライズし、各委員が能力と権威とを持って、責任を果すことを保証すること
- ・ 調達に関する意思決定プロセスが、明確さと一貫性を保つようにプロジェクトを構成すること
- ・ そのプロジェクトが、経営にとって重大であるときには、プロジェクトを後援する役員を指名すること

5．選択肢の分析 可能な選択肢すべてを識別する。

情報化資源調達プロセスに渡って、適切な代替案すべてを識別することが必要である。これは、すべての可能性と可能な代替案が、選択段階の一部として考慮されることを保証するという視点から行われる。

(考慮すべき事項)

- ・ 提案された調達に関して情報を求めること。特に、高額な戦略的ソリューションについては、事情が許す限り広範な IT ベンダーから情報を求めること
- ・ 検討対象のソリューションに関して、“作るかまたは購入するか”という選択肢の、相対的な利点を判断すること
- ・ 意味のある比較ができないものに対しては、経営判断を通して選択肢の範囲を限定すること

6．評価 - 評価基準を決め、代替案すべてに渡って一貫して適用する。

測定可能で包括的な評価基準を定めることが、情報化資源調達プロセスにおける重要な活動である。これらの基準は通常、以下のものから成る：機能的性質または適合度、性能やスケーラビリティや信頼性といった技術的な要素、維持費用、ソリューションに伴うリスクと制限事項、証明書類、既存ユーザー、IT ベンダー（ソリューション提案者）の積極性と成熟度など。これらの基準について、調達プロセスの初期段階で合意をとり、定式化する。調達プロセスには主観的な決断が必要であるが、評価基準を用いることで コンセンサスに到達する客観的な手段が得られる。選定基準は、比較分析を通して好ましい案を識別するという選別プロセスにおいて、候補者リストを作成するとき用いられる。

(考慮すべき事項)

- ・ 選択決断に隠されているトレードオフを、可能な限り量的に評価すること
- ・ 多数の類似したソリューションしか存在しない日用品に似たものを調達する場合には、単純な評価による迅速な調達プロセスを採用すること
- ・ 各評価基準に相対的な重みを付けることを通して、調達において強調される、重要な領域を識別すること
- ・ 適合しない選択肢を迅速に省くために、その組織にとって必須な要求事項をはっきりさせること
- ・ 各選択肢について、認識できる経営上の利点を確定すること
- ・ 評価のプロセスに、関係のあるグループからできるだけ多くの参加を求めること

7 . 交渉 - 決断を行うまえに効果的な交渉を行う。

情報化資源調達は、形式的な契約によって行われる。契約には、サービスレベル、提供されるもの、範囲と費用、時間的条件、権利と各契約者の責任条項、保証と終結手続き、その他が含まれる。

(考慮すべき事項)

- ・ サービスレベルについて、ITベンダーと合意のもと、明確に記述すること
- ・ その組織の権利が保証され、保護され、そしてITベンダーの関与と責任が明確に記述されているかどうかを、法的側面からレビューすること
- ・ 可能ならば、契約交渉に入る前に行われるITベンダーのプレゼンテーションを、契約の一部として組み込むこと
- ・ 調達に付随するすべての費用と、必要な場合は導入費用も契約のなかで明確にされることを確認すること
- ・ 見積違いや範囲の変更に起因して予定外の費用が発生した場合に、責任分担を行う機構を用意すること

8 . 透明性 - 公正でオープンな情報化資源調達プロセスを用いて管理する。

調達の決断を、以下のように行う：組織のニーズに対して釣り合っており、提案に参加するITベンダーにとって公正であり、参加者全員が平等な選択機会を与えられるような方法で行う。

(考慮すべき事項)

- ・ RFPと選択基準が、特定のITベンダーに偏っていないことを保証すること
 - * 特に、要求を広く解釈しても、調達プロセスの経営目標を害することにはならないような場合
- ・ 要点説明会を開き、ソリューションを提供するITベンダーに、同等の情報が行き渡るような方法で情報を広めること
- ・ できるだけ多くの入札を求めること
 - * 特に、高額、複雑な情報化資源調達で、公開入札が行われる場合
- ・ 提案を受理するよりも充分以前に、選定基準を設定し、選択肢全体に対して一貫して適用すること
- ・ 提案者全員に対して、提案書を再提出する機会を平等に提供すること

9 . 適切な実行メソッドの選択 - 新情報システムの導入にはいくつかのメソッドがある。

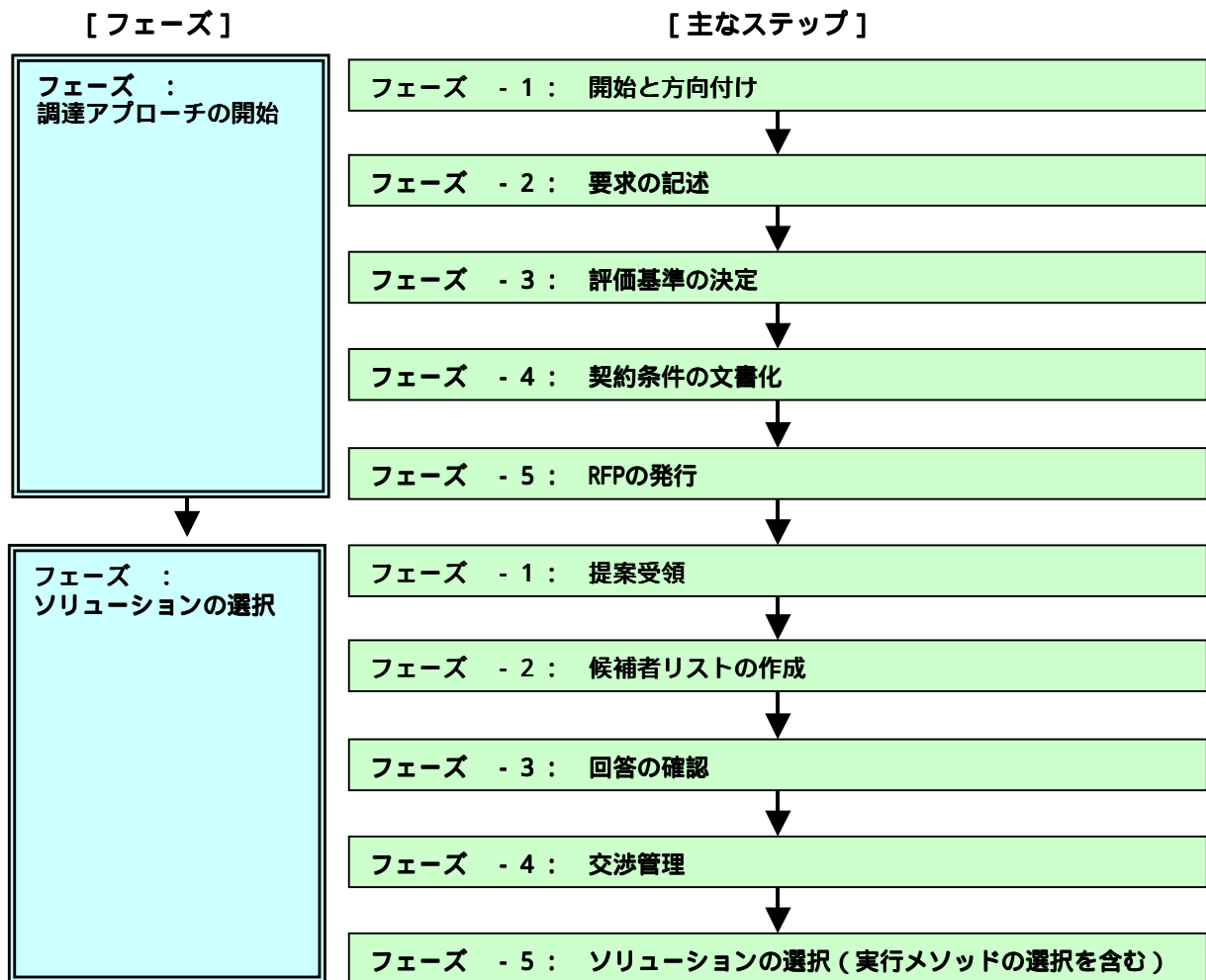
- ・ 選択すべきメソッドは要求される開発のタイプによって決まる。
- ・ プロジェクトマネージャーは最適な実行メソッドを選ぶことにより、新情報システムの導入アプローチを明確にする必要がある。メソッド毎の考慮すべき事項、実行の主要なステージ毎の成果物を明らかにすることでプロジェクト管理に役立つ。
- ・ メソッドの違いは、システム開発サイクル(SDLC)が採用するITのタイプによって異なるので、導入するソリューションに依存する。

2 . 情報化資源調達のアプローチ

2 - 1 情報化資源調達 2つのフェーズと主なステップ

この節では、高額な調達で、範囲と要求が定義でき、多数の調達選択肢があるような場合におけるアプローチについて述べる。要は、RFPに基づくアプローチであり、ほとんどの大規模な情報システム調達に適用できる。一般的に、調達プロセスには2つの主要なフェーズがある：調達アプローチの初期化と、ソリューションの選択である。

数台のパーソナルコンピュータを購入する場合など、日用品に類する調達に関しては、その組織の日用品調達アプローチに従うのが最も適切である。



2 - 2 主なステップと基本作業

フェーズ : 調達アプローチの開始

最初のフェーズにおける焦点は、調達プロセスを設定して文書化し、予想される IT ベンダーに要請を出すことにある。これは通常、RFP を通じて行われる。一般的にこの開始点が経営的課題でありこれを展開して、戦略情報化企画のうち、特定のプロジェクトがつくられる。

フェーズ - 1 : 調達アプローチの開始 - 開始と方向付け

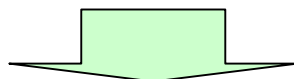
このステップでは、調達プロジェクトを立上げる。範囲を定め、プロジェクトを編成する。

成果 :

- ・ 調達プロセスを完結させるのに必要とされるスキルと経験を備えたプロジェクトを設置
- ・ 調達アプローチとその範囲を完成
- ・ そして他のすべての必要な資源を獲得

考慮すべき事項 :

- ・ プロジェクトチームを結集する、特定の専門アドバイザーやコンサルタントを指名し、調達プロセスを開始し完結させる権限や責任をもたせる。
- ・ 経営陣による監督グループを設置する。このグループに、プロジェクトチームの進捗を報告する。
- ・ 調達の範囲、タイミング、調達の予算パラメータを確定し、新しい発展の理由付けを行う。* 戦略情報化企画や背景となる経営課題などからも
- ・ RFI、RFP を使う必要性と利点とを含め、調達アプローチを完成させる。
- ・ 調達を完結させるのに必要な資源を入手する。



フェーズ - 2 : 調達アプローチの開始 - 要求の記述

このステップの目的は、経営にとって何が求められているか、IT ベンダーに何が期待されているかを、選択肢の効果的な比較を行うのに必要とされる詳細度で、定義することである。要求事項を過剰に規定することを避け、革新的な回答あるいは費用効果の良い回答を促進するのが、理想的である。要求の程度によって、RFI がつくられ、またその結果が要求事項を完成させるのに用いられる。

成果 :

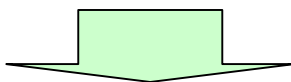
- ・ 詳細な記述とそれぞれの経営的、技術的、組織的あるいはサービスレベルに関する要求の相対的な重要度を文書化
- ・ また、望ましい時期的条件と、主要な評価基準を設定

考慮すべき事項 :

- ・ ユーザーや経営陣と相談して、経営の方向性変更やマーケット状況そして法的要請などに起因して起こり得る、将来的なニーズを含む機能的なニーズについて文書化する。
- ・ ネットワークとシステムについて、運用環境を含む目標とする技術環境を定義する。
* IT ベンダーが優れた提案をできるように、過度に選択肢を制限しないようにする。
- ・ 最低限の性能、またはピーク時の要求レベルを含むサービスレベルの期待値、トランザクションレベル、スループットなどを特定する。
- ・ 必要な場合は、人的資源とスキルのレベル、IT ベンダーによって補われる組織内の不足部分を明確にする。
- ・ 経営上または技術上の制約を含む、システムの選択と導入のための一般的なスケジュールを決定する。
- ・ 評価と選択に使われる基準のアウトラインをつくる。
- ・ 要請項目を、その組織にとってのそれぞれの重要度を反映するようなかたちで、一般的で適切なカテゴリ（たとえば必須条件、要求事項、望ましい項目）に分類する（機能的、技術的な

もの、そしてサービスレベルについて)。

* 必須条件に対する基準が適用される部分では、これらが提案の柔軟性を必要以上に制約しないように注意を払わなければならない。



フェーズ - 3 : 調達アプローチの開始 - 評価基準の決定

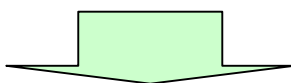
選定プロセスのキーとなるステップは、可能性のあるソリューションの、経営的な要請との整合性と、ITベンダーからの提案書に記述されている内容との整合性を、評価することである。これは時間のかかる作業なので、ベースラインを設定する。その線以下の提案を初期段階で対象からはずす。

成果 :

- ・ この調達要求事項のベンチマークの最低線と、各ソリューションの要請全体に対する相対的な適合度を測定する方法を設定

考慮すべき事項 :

- ・ 提案の詳細な評価を実施する前に、各ITベンダーが満たさなければならない経営的要請の最低線(または他の必須基準)について文書化する。
- ・ 機能的目標、技術的目標、経営的目標と(提案されたソリューションに伴う)所有費用への適合度を測定する手続きを作る。
- ・ ITベンダーのプレゼンテーションを評価する方法を記述する。
- ・ ITベンダーの成熟度に対する要求を概説する。
* 経営目標に合致するような適切なスキルの資源の提供、変更管理やシステムのコンバージョン、ユーザー部門トレーニングなど関連サービスの見通しなど。
- ・ 各提案の相対的な長所、短所の評価を容易にするため、重み付けの仕組みを作る。
- ・ ITベンダーの資金的、技術的な強さについて必要とされる程度を特定する。



フェーズ - 4 : 調達アプローチの開始 - 契約条件の文書化

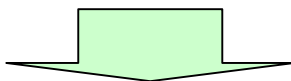
購入者が受け入れたいと思っている契約条件を特定する。必要に応じて好ましい購入者との交渉の余地は残す。このステップの目的は、調達を行う契約の枠組みを作ることである。

成果 :

- ・ 契約条件に関する予備的な枠組みを決定
* これらは、ITベンダーとの交渉草稿の原案として使われる。

考慮すべき事項 :

- ・ 財政に関連する条件を定義する。
* これには、定義された期間に渡る所有費用全体、費用賠償手続き、直接および間接の税金すべて、遅延や変更による費用拡張手続き、支払条件などが含まれる。
- ・ 性能条件を指定する。
* これには、システム受入、配送範囲と時間枠、移行(コンバージョン)と訓練、保証期間と保証条件、日常的な保守とサポート期間・サポート条件、変更管理とその手続き、そしてサービスレベルなどが含まれる。
- ・ 調達に伴う信頼性を識別する。
* これには性能保証、遅延または障害に関する罰則規定、引渡しが行われない場合の損害とそれによる結果的な損失などが含まれる。
- ・ 他の取引条件、状況を記述する。
* これには、著作権の侵害による賠償、情報とソフトウェアに関する相互信用条項、知的財産の所有権と保護、紛争解決手続きと仲裁、訴訟または示談などが含まれる。



フェーズ - 5 : 調達アプローチの開始 - RFP の発行

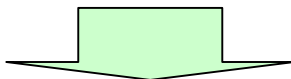
このステップは初期フェーズ最後のステップである。このステップにおける RFP の発行目的は、可能な IT ベンダーすべてに、仕様に従って組織のニーズに応える提案を行うように勧誘すること。

成果 :

- ・ 見込みのある IT ベンダーに対して RFP を発行

考慮すべき事項 :

- ・ RFP に準拠すること。
 - * RFP は以下のものを含む
 - すべての要求事項、契約条件、評価プロセスと評価基準の概要、一般的な調達方針、調達者のビジネスについての一般的な背景、情報システム環境の詳細など
- ・ 比較評価を容易にするために提案書の形式を指定する。
 - * ここには、要求される情報が明確に識別されていること
- ・ 提出期限を指定する。
 - * 必要とされる提案書と提出先、提出方法を含む。
- ・ RFP をできるだけ広める。
 - * 高額で複雑な調達については、メディアによる広告も含めて
- ・ 可能な IT ベンダー全員からの質問と関心事について、速やかに、そして IT ベンダーすべてに渡って同等な情報が回答されるように調整する。



フェーズ : ソリューションの選択

この完結部分では、ソリューションを選択し決定する。この部分での主な焦点は、代替案の比較評価、提案書のなかの IT ベンダー提案を評価すること、そして調達契約締結に先立つ交渉である。ほとんどの場合、最良のソリューションを選択するには、以下のようなトレードオフを必ず伴う：質か費用か、導入の速さかニーズへの適合度か、IT ベンダーの経験か革新の度合いか、こなれたソリューションか新しいソリューションの優先か、など。従って、このフェーズの目的は、適切な調達決定が為されるよう各ソリューションの相対的な利点とリスクを引き出し、それらの所有費用との釣り合いを見ることである。

フェーズ - 1 : ソリューションの選択 - 提案受領

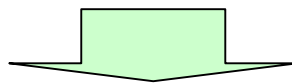
このステップの意図は、提案がすべての IT ベンダーにとって透明性を保った方法で受け付けられ記録されることを保証することである。

成果：

- ・ 提案すべてが同時に、提案内容の機密が維持されるような同じ方法で、受付

考慮すべき事項：

- ・ IT ベンダーすべてに対して平等に提案をするのに適正な時間を提供し、提出期限の延長依頼があった場合には、真摯に考慮することを保証する。
- ・ IT ベンダーすべてに、提案形式と提案期限そして提案先について助言をする。
- ・ 入札のすべてが同時に公開され、受理された入札について必要な場合、入札価格について、IT ベンダーが助言を受けることを保証する。



フェーズ - 2 : ソリューションの選択 - 候補者リストの作成

このステップの目的は、RFP にもっとも良く応えていると思われる IT ベンダーのリストを絞ることである。これは、選定される可能性のもっとも高い IT ベンダーについての、詳細な評価プロセスを限定するために行うものである。

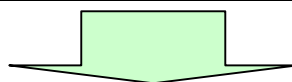
*多くとも 4 件、通常 2 件以下に抑える。

成果：

- ・ ニーズにもっとも良く適合するとと思われる 2、3 の提案を、詳細評価のために選定

考慮すべき事項：

- ・ RFP で指定された最低条件を満たしていない提案を対象外とする。対象外とした理由は文書化する、そして IT ベンダーに通知することが望ましい。
- ・ 各提案の相対的な長所と短所について記録し、他の提案と比較するために、あらかじめ決定された評価基準に従って残された提案を評価する。
- ・ さらに検討し、少量の提案を除くすべての提案を対象外とする。候補者リスト上のすべての IT ベンダーに対して非採択の理由を文書化し、通知する。



フェーズ - 3 : ソリューションの選択 - 回答の確認

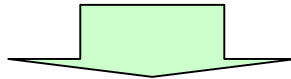
このステップの目的は、リストアップされたソリューションについて全体的に理解することと、ITベンダーの提案に言明されているものを確認することである。

成果：

- ・ 候補者リスト上の ITベンダーについてソリューションと信任状を確認し、評価基準を改訂

考慮すべき事項：

- ・ ソリューションの機能性を要求条件と対比するために、ウォークスルーやデモンストレーションそしてベンチマークの機会を調整し、ITベンダーの提案内容を確認する。
- ・ ITベンダーの照会先を、実地訪問を通して調べる。実際に可能ならば、ソリューションの質と適合性、導入の容易さ、ITベンダーから提供されるサポートについて調査する。
- ・ 現実的で比較可能な所有費用を、ソリューション候補すべてについて設定する。

**フェーズ - 4 : ソリューションの選択 - 交渉管理**

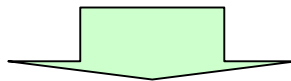
このステップの目的は、関係するすべての点（責任と義務、費用と支払条件、リスク、ライセンス契約、制限事項、責任など）が理解されるようにITベンダーと合意にいたるよう交渉することである。

成果：

- ・ 調達の契約が調達者とITベンダーの間で合意される。
- ・ 必要ならば、交渉の結果を反映して評価を改訂する。

考慮すべき事項：

- ・ ITベンダーのすべての言明と約束が、可能な限り契約上銘記されていることを確認する。
- ・ 合意に関する関係組織すべての役割と義務を記述する。
* 導入や他のリスクがITベンダーによって引き起こされた場合その程度、遂行されない場合に対する罰則規定を含む。
- ・ 所有費用、引渡しの基準日程、調達に伴う受理と変更管理手続きに関するすべての項目を識別する。
- ・ サービスレベル、範囲、知的所有権、機密、保証、保守、ライセンス条件、ソースコードと第三者預託証書、訓練とサポート、信頼性、損害賠償、そして製品・サービス等の供給の継続性などに関連する問題を明確にする。
- ・ 仲裁、問題解決、訴訟そして完結に対する対策を指定する。



フェーズ - 5 : ソリューションの選択 - ソリューションの選択

この最終ステップ、非常に重要なステップの目的は、ソリューションを選択（実行メソッドの選択を含む。）することである。この決断を下すにあたっては、プロジェクトチームが同意に基づいた結論を形作れるように、初期に行われた評価結果を統合する。

成果：

- ・ 調達プロセスを完結し、導入段階へ移行

考慮すべき事項：

- ・ 候補となった各 IT ベンダーについて、評価基準に照らして行う調査を完結させる。
- ・ 受理され、評価された提案に基づいて、最良のソリューションをあらわしている総合的な結論に到達するために、相対調査を比較する。
 - * 所有費用、適合度、技術的・性能的な属性、総合的な質とリスクなどの釣り合いをみる。
- ・ なぜそのソリューションが最良の価値を提供するのか、選定の決断について理由付けを明らかにする。
- ・ すべての候補 IT ベンダーに選定の決断結果を通知し、調達契約にサインする。
- ・ 戦略情報化企画書の詳細を決定し、具体的な情報化実行計画書を作成する。

． I T C 情報システム開発・テスト・導入ガイドライン

情報システム開発・テスト・導入とは

- IT 分野での大きな進歩を利用するために、ほとんどの組織が現在、経営目標に合わせて戦略情報化企画を立てている。また、ソリューションを導入する上で、以下の構造化されたアプローチに従っている。
 - ・ ソリューション導入に関わる考慮すべき事項の理解
 - ・ ソリューションを導入するための構造化された基礎
- プロジェクトは、情報化資源調達フェーズで決定されたことを、実行するために始められる。プロジェクトは、情報化資源の導入を扱うものである。情報化資源には、データ、アプリケーションシステム、技術的なコンポーネント、技術設備、時には関連する人材等が含まれる。プロジェクトは、その必要性和環境により複雑さはかなり異なるかもしれないが、一般的には、1.項に述べる基本原則に従って活動する。
- ソリューションの導入に関わるプロジェクトは、その背景と情報化資源によって異なるが、主要な基本的フェーズは共通である。

実行メソッド

ソリューションがどう導入されるかは、選択された実行メソッドによる。このガイドラインでは、“実行メソッド”とは、ソリューションの導入に関して選択される特定の実行メソッドを指す。それぞれの実行メソッドは、取得される技術により特定される。

フェーズ

フェーズはプロジェクトレベルにおいて、または、実行メソッドレベルにおいて実行される。

プロジェクトレベル

1. 外部設計と対応付け--このフェーズでは、総合的な既存の情報システムへの統合と、これからたどる実行メソッドの定義を行う。

実行メソッドレベル

2. 内部設計--このフェーズでは、ユーザー要件を内部設計に変換する。選択された実行メソッドによって、プロトタイプ作業を含む場合もある。
3. 開発--このフェーズでは、主にコーディングかシステムのカスタマイズを行う。また、テストを技術的なレベルで実施する。

プロジェクトレベル

4. 完了テスト--これは、完成したシステムに対してユーザーが行うテストを指し、対象システムが総合的な情報システムと統合された後に行われる。
 5. 展開--これはシステム導入の最終的なフェーズである。すべてのユーザーの訓練が終わり、最終的な調整を行う。
- プロジェクトの設置フェーズは、ソリューションの調達に引き続いて、要件に規定されているとおりの時期に完成すべきである。
 - ITC は、このガイドラインで述べるプロジェクトのマネジメントに関して、基本原則及び考慮すべき事項の観点から的確にモニタリングを行い、適切なタイミングでCSO に対し助言する。

■ 1. 情報システム開発・テスト・導入 基本原則

新システムの導入プロジェクトを実施している組織は、プロジェクトを成功させるために以下の基本原則をしっかりと守らなければならない。

1．範囲の一貫性 - ソリューションの導入目的と導入範囲は調達フェーズで計画した目的と範囲と一致していなければならない。調達フェーズではインテグレーションすべきことを記述し、その導入のタイミングも明確にしている。

(考慮すべき事項)

- ・ 導入のタイミングは選択した実行メソッドとプロジェクトレベル毎に詳細を計画する必要がある。すなわち、共通のプロジェクト完了時期(デッドライン)に従って各プロジェクトが実施されなければならない。

2．プロジェクトマネジメントとコミットメント(約束) - プロジェクトは適切なマネジメントが実施されなければならない。目的を達成するためにプロジェクトに配置する人材はプロジェクトマネジメントの経験、技術的能力、プロジェクトが対象とする組織のビジネスプロセスの知識を有している必要がある。

(考慮すべき事項)

- ・ プロジェクト計画は、ガイドライン、業務(タスク)定義、スケジュールを提示することで、プロジェクト導入の目的を反映した設計が行われていなければならない。
- ・ プロジェクト計画とは、プロジェクトの様々な目的を業務プログラムに確実に展開するプロセスである。プロジェクトコントロールは、プロジェクト計画で定義したタスクを確実に遂行するプロセスである。
- ・ プロジェクトコントロールはプロジェクトの実施を確実にするものであり、進捗のモニタリング、意図した通りそれぞれのタスクが確実に完了するための進捗管理が含まれる。
- ・ プロジェクトコントロールには、実施すべき仕事の割り当てと管理、プロジェクト計画と対比した業務実行完了記録、計画との不一致原因の特定、そこで必要な是正措置の実施が含まれる。
- ・ プロジェクト計画とコントロールは組織のビジネスプロセスに関する知識と必要な技術能力を有する経営層が責任を持って進める必要がある。

3．変革、自覚、コミュニケーションのマネジメント - 組織に新しいシステムによるインテグレーションを導入するために、変革のマネジメントに関する課題を詳細に記述するとともに、インテグレーションに関わるグループにプロジェクトがどの程度進捗しているかを確実に伝えるためのコミュニケーション計画を確立しなければならない。

(考慮すべき事項)

- ・ プロジェクトを成功させるために、以下に示す3つの原則的な判断基準に沿っている必要がある。
 - 有益でなければならない(つまり、目的にかなった計画になっていなければならない)、利用しやすくななければならない(ユーザー要求あるいはユーザー仕様に適していなければならない)、人に適していなければならない(つまり、いかなる変革もすべてのユーザーに受け入れられるものでなければならない)。
- ・ 変革マネジメントプロジェクトの成功は達成すべき目的の理解しだいである。これらの目的はプロジェクト期間を通じて考慮しなければならず、プロジェクトに参画する人はマネジメントプロセスの変革に責任を持たなければならない。サプライヤーやパートナーといった関係者にも常に注意を払っていなければならない。

4．導入フェーズ - 選択する実行メソッドに応じて、プロジェクトのフェーズは厳格で詳細になるか、同様なことの繰り返しになるかのいずれかになる。外部設計、内部設計、開発、実行（移行とテスト）、展開という5つの主たるフェーズをフォローすることは基本となっている。

（考慮すべき事項）

- ・ 新システムは次に示すステップがすべて完了したときに、運用への移行の準備が整うことになる。
 - 内部設計、詳細仕様と開発、システムの総合テスト、導入後の要求へのシステム改良の実施、システムの適切な運営に求められる全ての手順とスケジュールの妥当性確保、すべての基本データコンバートの完了と新しいデータベースへの格納、全ユーザー向けの新システム利用教育の実施
- ・ システム移行は組織の通常の事業運営処理に影響を及ぼさない日程で計画しなければならない。つまり、ビジネスサイクルのピーク時期にシステム導入を計画してはならない。

5．インテグレーション（統合） - プロジェクトの最終成果物は新たなアプリケーションシステムか、あるいは新しい技術の設備となる。そしてこれらは現存する情報システムと統合されなければならない。

（考慮すべき事項）

- ・ インテグレーションには、一般に、新たに開発したシステムが現在使用しているアーキテクチャに確実に合致し、また様々な変革が組織的に行なわれ整合性がはかれるように組織の現状の情報システムに対するレビューが実施される。

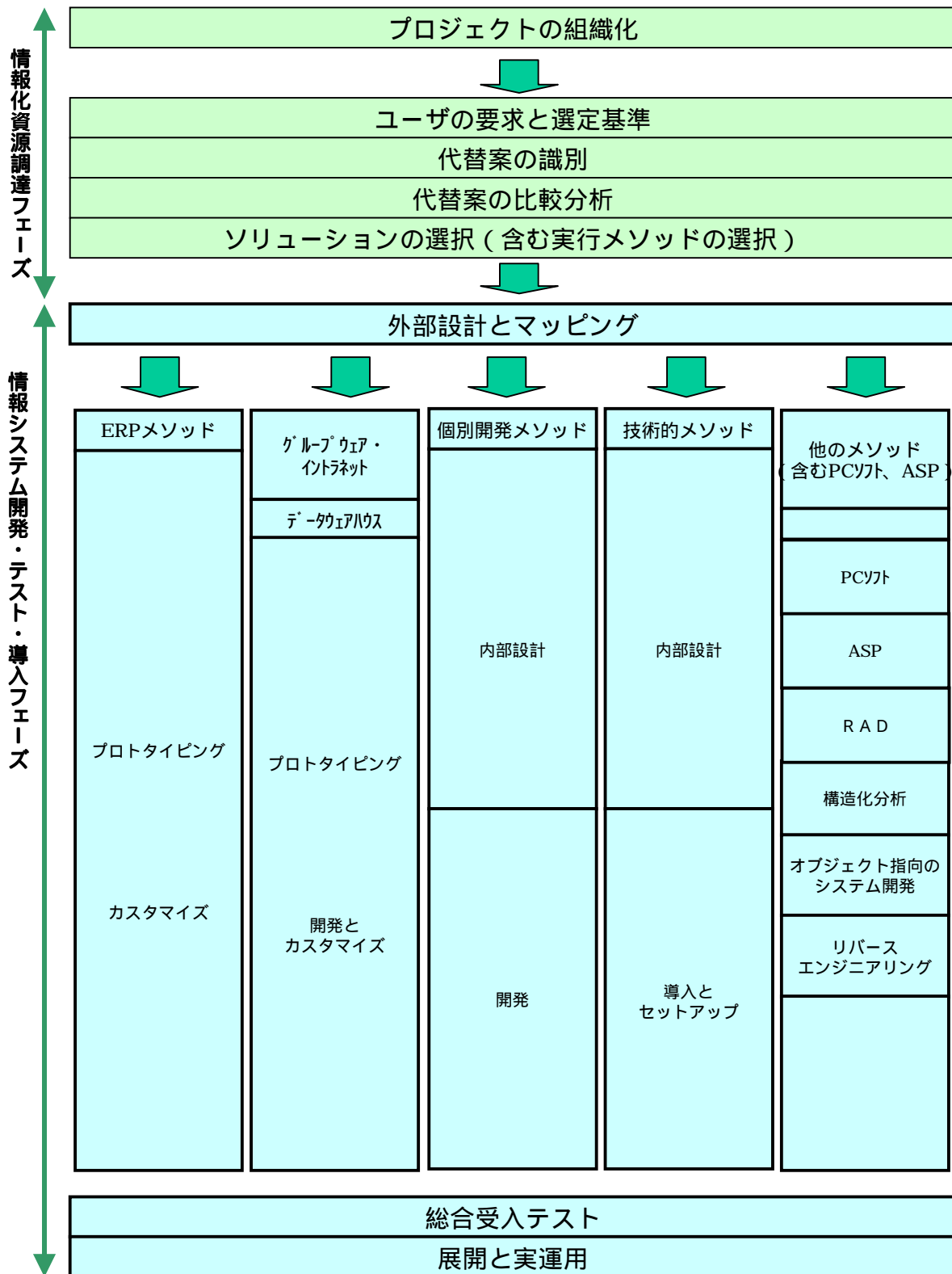
6．リスクマネジメントとモニタリング - プロジェクトのリスクはプロジェクトを通じて常に評価し、緊急の代替ソリューションを定義しなければならない。効果的なプロジェクトマネジメントを確実に行うために、パフォーマンス（プロジェクト成果）指標を確立し定期的にレビューする必要がある。定期的なマネジメント報告を行うことも不可欠である。

（考慮すべき事項）

- ・ プロジェクトリスクの評価はプロジェクトの長期間にわたる存続に影響を与えるリスクに重点を置く必要がある。こうしたリスクの本質には運営上、財務上、法律上あるいはプロジェクトコントロール面がある。
- ・ リスクアセスメントは潜在的なプロジェクトリスクの評価を行う必要がある。こうしたアセスメントによって以下のことが可能になる。
 - 経営層が限られた経営資源を効率的に配分することを支援、適切な情報をあらゆるマネジメント層から入手可能、プロジェクトを効果的にマネジメントする基礎を確立、個々のプロジェクトが全体プロジェクトにどう関係し、ビジネス全体にどう関係しているかを描いた要約を提供
- ・ 定義された重要なリスクに対処するために、緊急の代替ソリューションを明らかにしなければならない。
- ・ 新システムをうまく導入するために、新システムは適切に設計し、開発しインテグレートしなければならない。プロジェクトの継続的モニタリングを行うことにより、経営層が実施するかどうかの意思決定をする際の支援が可能になる。
- ・ プロジェクトモニタリングによって経営層は次のことが行える。
 - 先に定義したユーザー要求に適合しているかによる新システムの適切性評価、十分かつ適切なコントロールが実施されているかの判断、プロジェクトの費用対効果を評価し、改良の優先順位付け、最終のシステム導入の前に不適切な点を明記したリコメンデーション（勧告）の作成

2. 情報システム開発・テスト・導入の実施

2-1 情報システム開発・テスト・導入のステップ

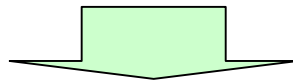


* 図中の情報化資源調達フェーズについては、単に参照を目的として示す。これについては情報化資源調達のガイドラインで述べた。

2 - 2 主なフェーズ [ステップ]

共通フェーズ - 1 : 外部設計とマッピング - 実行メソッドの実施

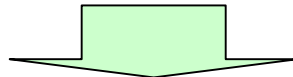
プロジェクトの導入部分では、あるフェーズはプロジェクト全体に関係し、ある部分は特定の実行メソッドに関係している。導入のはじめの段階では、外部設計と情報システム全体とのインテグレーション（統合）がプロジェクト全体の視点で考慮されなければならない。同様に完了の段階ではシステムのテスト展開計画がプロジェクト全体の視点で考慮されなければならない。中間のフェーズである詳細仕様とシステム開発は導入のために選択したメソッドによって異なる。伝統的な個別アプリケーション開発方法からパッケージソフトウェアやグループウェアツールに変わりつつあるという背景から、多くのプロジェクトがオーバーラップしている現状で、様々な実行メソッドのどれが良いかを確認することは重要な戦術的選択となる。新しいソリューション導入の意思決定を行う際に、組織は新システム導入にどの実行メソッドを用いるかを決定しなければならない。選択したソリューションのタイプ、ソリューションのユーザー要求への適応度、部分的改造の技術的複雑性、新システムの規模、部分修正を行うためのリソース確保など多くの要因によって実行メソッドは異なる。プロジェクトの構成要素（コンポーネント）毎に異なった実行メソッドが採用される。導入されるプロジェクトの構成要素（コンポーネント）毎に詳細計画が練られなければならない。そこでは、実施されるべきタスクを明らかにし、期限を設定し、成果物を定義する。



共通フェーズ - 2 : 外部設計とマッピング - プロジェクト計画と組織化

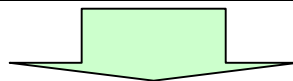
プロジェクトの開発と導入サイクルをコントロールするには、様々な技法が使える。プロジェクトの規模と複雑さによって、技法は異なるが、よく使われる技法のいくつかを以下に示す。

- ・ プログラム評価レビュー技法 (PERT)、クリティカルパス法 (CPM)、詳細な予算とスケジュール、ソリューションの開発と実行に必要な資源と期間の見積り、ファンクションポイント法 (FPA)



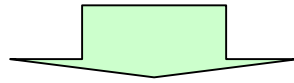
共通フェーズ - 3 : 外部設計とマッピング - アーキテクチャーとマッピング

全てのビジネスと IT の要求項目は新システム設計に影響を与えるので、ビジネスの現状と IT 環境について記述し、ドキュメント化しなければならない。この中には、現状システムとのインターフェース、新システムで用いるデータ、IT 標準や承認された技術といった、設計されたシステムに影響する視点が含まれていなければならない。このフェーズで基本的システム構成を開発するためにシステムブロック構築技法がよく用いられる。新システムでの処理内容や情報はシステムを構成するブロックで表し、システム構成をマッピングする。こうして記述したシステム構成を用いて他の関係するグループに伝え、彼らからのシステムへのインプットを求めるとともに、承認を得る。



個別の実行メソッド：個別の実行メソッドについては、次項で述べる。

- ・ERPメソッド、グループウェア/イントラネット/データウェアハウス、個別開発メソッド、テクニカルメソッド、パソコンソフトメソッド、ASPメソッド、他のメソッド



共通フェーズ：総合受入テスト

明確に定義されたプロジェクトとして必要な全ての実行メソッドが遂行された場合、次のステップとして各実行メソッドレベルのユニットテストを実施する。次に、新たなアプリケーションがシステム全体と統合されているかを試験する総合テストを実施する。このフェーズには、移行データのテストやシステムドキュメンテーションも含まれる。

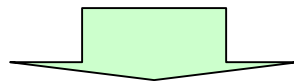
また、可能であれば、新旧システムの同時運用を行い、結果を比較する。

考慮すべき事項：

- ・ テスト方法とドキュメンテーション、完結した一連のテストパッケージ、プロジェクトチームにユーザーを積極的に参画させること、作成するシステムドキュメントの品質、満足のいくシステムインテグレーションを実現するためにIT開発部門を参加させること、品質保証サービス部門や監査部門を参画させること
- ・ 無効なデータ処理によって生じる事業成果への影響の未然防止

成果：

- ・ 一連のテストパッケージとその結果、公式の展開同意書



共通フェーズ：展開と実運用

システム展開中および新システムでの実運用を開始するまでに、新システムを活用し、組織内での変革を理解し、新たな手順で業務運営ができるように全ユーザーに対して教育を行わなければならない。全面的に他のサイトへ展開する前に、パイロットサイトから運用を開始すべきである。すべてのシステムが展開され、テストが完了し、必要なプログラム化された手続きや運用スケジュールに置き換わり、関連データがコンバートされ、ユーザー教育が完了してから実運用を開始すべきである。

考慮すべき事項：

- ・ 導入の組織化と効果を引き出すこと、システム保守のアレンジ、変革をコントロールする適切なシステム、ユーザーの教育・訓練、アルファ（初期導入）サイトの採用、移行プロセスの適切なコントロール、新システムの機能が適切に提供されること、ユーザーが満足すること

成果：

- ・ プロジェクトの最終的な予算、運用部門とユーザー間のサービス契約、継続計画

2 - 3 個別の実行メソッド

ERP メソッド：

ERP メソッドの主たる特徴は現存するマルチユーザーシステムのカスタマイズに関係している。このようなメソッドでは主たるタスクにソフトウェアのセットアップが含まれる。以下に示す導入方法は、一般に組織の内部で利用されていたものに代わって IT ベンダーから提案されるものである。

ERP メソッド フェーズ1：プロトタイピング

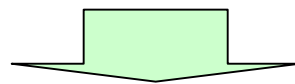
生産性の高い方法として、ビジネスプロセスのそれぞれのタイプについてシステムの専門家の助言によりプロトタイプを行い、全てのプロセスに拡大するという方法がある。システムがユーザーの要求を満たしていれば、プロトタイピングのフェーズは一部改良を行いながら繰返しを行う。通常このフェーズでは、ユーザー要求がシステムに直接セットアップされるため、内部設計の開発に制限がある。このフェーズの基本的活動としてはプロジェクトチームのトレーニングがある。

考慮すべき事項：

- ・ そのソフトウェアは類似の多くのプロジェクトで開発され利用されていることを考慮し、一部改良をしないで組織に受け入れること（結果としてそのソフトウェアは組織にリエンジニアリングの機会をもたらず）、変革のマネジメントは組織のリエンジニアリングによって実現、ユーザーの要求をリアルタイム（即座）にプロトタイピングできるシステムの専門家の高い能力が必要、ビジネスプロセスに関するユーザーの高い能力が必要
- ・ 開発費やメンテナンス費の高騰防止（カスタマイズしない代わりに、ソフトウェアの改良が必要になってしまった場合）
- ・ システムのライフスパンの限定回避（アップグレードされたソフトウェアが利用できるようになっても、ソフトウェアを改良したことでシステムのアップグレードが制限されてしまう場合）

成果：

- ・ カスタマイズしたシステムのセットアップガイドライン、改良要求の内部設計または個別開発メソッドでフォローすべき追加開発項目、変革のマネジメントガイドライン

**ERP メソッド フェーズ2：パッケージソフトウェアのカスタマイズ**

このフェーズの目的は、プロトタイプをすべてのプロセスに拡張することである。

このフェーズの最後では、システムが完全にセットアップされ、各ユニットのテストが実施される。

考慮すべき事項：

- ・ 十分にトレーニングを積み、ビジネスプロセスについて高い知識を有している代表的ユーザーのプロジェクトチームへの参画、テストの品質と量
- ・ ユーザーの不満と生産性欠如（これは、いくつかのプロセスが失われるか、または設定が完全にされていないことによる）の防止

成果：

- ・ カスタマイズのガイドライン、ユーザーマニュアル、一連のテストパッケージとその結果

グループウェア・イントラネット、データウェアハウス：

データウェアハウスはもちろんのこと、グループウェアやイントラネットツールの主たる特徴は「ツールボックス（工具箱）アプローチ」の開発環境と関係している。このアプローチを利用することで、伝統的な個別開発に比べて、コミュニケーションやデータ検索のアプリケーションを素早く開発でき、アプリケーションをたやすくグレードアップできる環境が提供される。例えば、ワークフローに基づくオーダーエントリーに関するアプリケーションは、グループ間のコミュニケーションシステムという限られたリソースを用いてユーザーに提供できる。このアプリケーションは限られたリソースでもアップグレードでき、展開できる。データウェアハウスの導入も全く同じである。

同様の環境で、配布される情報価値を高めるために、新しいタイプの情報が定期的に付け加えられ、現存する情報と結びつけられる。グループウェアやイントラネットメソッドのためのツールボックス環境を活用することで新しいアプリケーションや改善されたアプリケーションを定期的に展開できるようになる。グループウェアやデータウェアハウスアプリケーションは、現在、経営情報システムとして入力されるデータ件数が増加するとともに、アクセス件数も増加している。このシステムではデータ入力やデータ修正にネットワークを用いている。グループウェアやイントラネットアプリケーションは、さらにグローバル化しているプロジェクトでよく用いられる実行メソッドの一つとなっている。データウェアハウスも同様である。こうしたツールボックスは柔軟性が高いので、グループウェアの導入アプローチは、展開前にパイロットサイトでのテストを行い、繰り返し利用性を高めるとともに、プロトタイプングを基本にしなくてはならない。

考慮すべき事項：

- ・ ネットワークの高い知識を持つ、グループウェアあるいはデータウェアハウスの専門家を参画させること、ビジネスプロセスを熟知している代表的ユーザーを活用すること、システムを運用開始するときシステムへのアクセスをうまくマネジメントすること、仕様の確認とコントロールの徹底
- ・ コントロールが十分であり誤りが生じないこと、グループウェアあるいはデータウェアハウス環境の品質やその開発の品質を信用しすぎた監査にならないこと

成果：

- ・ 導入手順のヘルプ、一連のテストパッケージとその結果

パソコンソフトメソッド：

パソコンソフトを利用したシステムを導入する場合の考慮すべき事項は、以下のとおりである。

- ・ パッケージソフトの利用を基本とし、極力、作りこみはしない迅速な導入
- ・ システム移行作業やユーザー教育について考慮
- ・ 運用体制、バックアップ方法、コンピュータウイルス対策等、安定運用を確保

ASPメソッド：

ASPを利用する場合の考慮すべき事項は、以下のとおりである。

- ・ ITベンダー提供のサービスメニュー（オプションを含む）、カスタマイズの可否についての的確な確認と理解
- ・ 複数のITベンダーが提供するASPを利用する場合のデータ連携
- ・ 性能面については、ITベンダーのサーバ処理能力だけでなく、自社のネットワークアクセス回線の帯域についても考慮
- ・ ネットワークセキュリティに関して、暗号化対策などが施されていることを確認
- ・ 適切なデータのバックアップ、保管がなされているかを確認
- ・ 提供されるサービスがSLAを満足できるかの確認
- ・ ITベンダーのサービス継続性を中心としたリスクマネジメントの実行

個別開発メソッド：

個別開発メソッドの主たるコンセプトは、ユーザーの要求を満たす開発を行うために特定のアナリストとプログラマーによるチームを構成することに本質がある。提供するシステムをユーザーに満足してもらうために、ユーザーを巻き込むことは絶対不可欠である。プロジェクトは、完全に固有のシステムを開発するか、単に他の実行メソッドで導入された現存する情報システムやソフトウェア間のインターフェースを実現するかのいずれかになる。

個別開発メソッド コンセプト（概念）フェーズ

個別開発メソッドを用いることの決定は調達フェーズで行われる。その際には提案されたシステムが組織の要件に照らし合わせてふさわしいかが分析される。システムの構成がコンセプトフェーズで開発される。

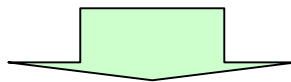
- ・ アーキテクチャー要件の定義、タスクの編成、新システムの開発・移行パターンのシナリオづくり

考慮すべき事項：

- ・ プロジェクトマネジメント能力、プロジェクトチームの効率的構造と体制、適切なプロジェクト運営方法論の選択、変革のマネジメント実施の効果的手順、定期的なリスク分析
- ・ プロジェクト目的が正確なこと、プロジェクトコストや遅延に関する見積りが正確なこと、プロジェクト組織が適切で、プロジェクトガイドラインが十分なこと

成果：

- ・ プロジェクトの経済的な実行可能性の調査、プロジェクトの概要定義、品質保証計画、テスト計画、プロジェクト計画

**個別開発メソッド フェーズ1：内部設計**

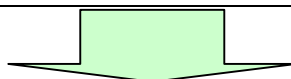
- ・ 内部設計はプロジェクト概要定義、品質保証ガイドライン、プロジェクト計画を考慮して開発する。調達フェーズを通じてユーザー要件は明確に定義されているということを忘れないようにすることが重要である。システムの機能的・技術的な仕様の準備、ユーザーの受入テストと品質保証の準備

考慮すべき事項：

- ・ プロジェクト概要と仕様が一致していない場合システムを運用しないこと、プロジェクトマネジメント知識、プロジェクトチーム構成を考慮した量的・質的な視点、作成するドキュメントの質・機能および技術的要求要件・テストと品質保証、定期的リスク分析
- ・ プロジェクト目的が正確なこと、プロジェクトコストや遅延に関する見積りが正確なこと、プロジェクト組織が適切で、プロジェクトガイドラインが十分なこと

成果：

- ・ 新しいシステムに対する組織要件の内部設計、システムセキュリティとサポートに関する仕様、システムテストの間使用されるシナリオ



個別開発メソッド フェーズ2：開発

開発フェーズでは、内部設計のフェーズを通じて詳細に示された組織の要件に適合するシステムのコーディングや改良を行う。将来バージョンでこのシステムのアップデートを効率的に行うために、この開発をきちんとドキュメント化しなければならない。

- ・ 組織の要件に適したシステムを実現するために必要なプログラミング、ユニットおよび総合テストの実施、開発内容を反映したユーザーおよび運用ドキュメントの作成と改版、ITベンダーが行う業務成果をモニタリング

考慮すべき事項：

- ・ 確固としたプロジェクト仕様ができていること、品質保証ガイドラインに徹底してこだわること、プロジェクトに参画するグループがプロジェクトによってもたらされる利益を理解し、望まれる結果を達成することの動機づけが確実になされていること、プロジェクトをマネジメント可能なステージに分割し、すこしずつ導入できるようにすること、活動のバラツキを少なく見積もらないこと、定期的なリスク分析
- ・ 適切なプロジェクトマネジメントと十分なプロジェクトガイドライン、ソフトウェアの開発、改良での技術的複雑さの適正な見積、予算やプロジェクトの進捗の達成

成果：

- ・ 運用マニュアル、ユーザーマニュアル、一連のテストケース、導入計画、システム保守の品質計画、システム保守の品質計画

テクニカルメソッド：

テクニカルメソッドでは、情報システムを支援するための運用プラットフォームの導入に焦点を当てている。この実行メソッドでは、設計要件を統合し、評価し、セットアップを行う。設計要件で記述されたハードウェアとソフトウェアを導入し、適切なアーキテクチャーを開発する。

テクニカルメソッド フェーズ1：内部設計

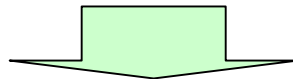
このフェーズでは、上位レベルのアーキテクチャーの要件を詳細仕様として開発する。データと処理に置きかえられるよう、システム構成ブロックをさらに分解する。次に、データと処理に関する要件を支援する機能を定義する。

考慮すべき事項：

- ・ システム構成ブロックを正確に分解すること、作業成果に関するインプット、例えば、提案されたインフラアーキテクチャーといったものが統合され、完結していること、新しいシステムをできるだけうまく活用するために、全てのデータと処理要件を効率的に提案されたアーキテクチャーに置きかえること、システムアーキテクチャーに照らして、システム設計の変更点を評価すること、ビジネスプロセスオーナー、システムアナリスト、インフラ設計者、IS 技術者、アプリケーション設計者、プラットフォーム専門家が確実にこのフェーズの要件を理解するようにすること
- ・ 適切なアーキテクチャーの選択、要件が確定していること

成果：

- ・ 提案されたインフラアーキテクチャーの内部設計

**テクニカルメソッド フェーズ2：IT コンポーネント（構成要素）の導入**

このフェーズでは、定義された新しいシステムに求められる IT 要件を満たす技術的コンポーネントを構成する。確実に動作するコンポーネントの選択と構成を行うために、アーキテクチャー全体を反映した構造の設計を行う。

考慮すべき事項：

- ・ 作業成果に関するインプット、例えば、提案されたインフラアーキテクチャーといったものが統合され、完結していること、適切なベンダー選定、詳細構成とモデリングツールを活用すること、ビジネスプロセスオーナー、IS 技術者、プロジェクトスポンサー、IT 専門家、インフラ設計者全てが確実にこのフェーズの要件を理解するようにすること
- ・ 適切な IT コンポーネントの活用や選択、IT 要件が定まっていること、展開しにくいコンポーネントを選択しないこと

成果：

- ・ インフラアーキテクチャーの内部設計

他のメソッド：

他の様々なプロジェクト方法論が、システム導入を補助するために存在する。そのような方法論の例は以下の通りである。

- ・ RAD、構造化分析、オブジェクト指向システム開発、リバースエンジニアリング

3．導入過程の適用時期

ソリューションは、組織の戦略情報化企画に従って実現されるべきである。これにより、どのプロジェクトが、組織と資源の利用可能性にかかわる重要性に従って扱われるかが決まる。導入過程の企画は調達フェーズの終了時に詳細に見直される。事実上、それは導入の最初のフェーズとなる。調達フェーズが完了したとき、導入フェーズを始めるべきである。導入は、以下の条件が整ったときにだけ、考慮する：完全なシステムテストが完了し、必要な処理手順と生産スケジュールが設定され、すべてのデータ変換が成功し、ユーザーすべてが適切に訓練される。導入は、通常のビジネス処理に影響しないように、オフピークの期間(例えば、週末に)、予定されるべきである。

． I T C 運用サービス・デリバリーガイドライン

運用サービス・デリバリーとは

- 情報システムの環境は、今日非常に複雑化しており、一層の IT サービスやサポートが求められている。こうした IT サービスを提供するためには、スキルが高く、経験のあるスタッフと容易にサポートが行える技術インフラが求められ、IT サービスは業務のピークに応じた量で処理できる柔軟性を持ち、事業成果によって生み出される新たな要求の増加を支援できるものでなければならない。
- 分散処理技術、クライアント・サーバー技術、インターネット技術、イントラネット技術といった現状の技術は、情報化マネジメントをより挑戦的なものになっている。情報サービスの提供とサポートはより断片的なものになってきている。ある組織の事業部門では、これまで情報システム部門が担ってきた機能の責任を持つようになってきている。こうしたインフラは組織全体に広まる可能性がある。こうした状況では、情報化マネジメントが事業運営を妨げるような高度な組織化を行い、矛盾のない実行フォローを行わなければならない。
- このような組織の達成目標を実現するために、情報化は事業戦略の基本的一部分となっている。情報化マネジメントは、情報システムと技術インフラによって組織が求めるサービスを確実に提供し、サポートできる計画プロセスを含んでいなければならない。
- IT インフラと情報システムに関する依存度は組織によって様々異なるが、全ての情報システム環境に適応できる広範な基本原則（1.項に示す）があり、このことは IT サービスの提供とサポートにおいて十分考慮しなければならない。
- IT サービス提供とサポートのインフラは、IT の展開を行っている最中から利用できるようになっていなければならない。以下に示す IT サービスの提供とサポートのメカニズムが網羅されていなければならない。
 - ・ サービスレベルマネジメント、IT ベンダーが提供するサービスのマネジメント、IT 性能と容量、事業継続性、セキュリティ、予算とコスト負担、トレーニング、ユーザーサービス、構成マネジメント、問題に対するレポート、データマネジメント、運用マネジメント
- IT サービスの提供とサポートをマネジメントするために、我々は組織の期待、ユーザーのなかでも特に経営管理層の期待を理解しなければならない。ユーザーが満足する IT サービスとプロセスマネジメントには、IT サービス提供とサポート以外に、信頼性の高い IT インフラの維持管理（メンテナンス）を効果的に行う必要がある。2.項に示すダイヤグラムは IT サービスの提供とサポートの両方に関係する機能のつながりと相互関係性を示したものである。
- ITC は、このガイドラインで述べる情報化マネジメントに関して、基本原則及び考慮すべき事項の観点から的確にモニタリングを行い、適切なタイミングで CSO に対し助言する。

1. 運用サービス・デリバリー 基本原則

IT インフラと情報システムに関する依存度は組織によって様々異なるが、全ての情報システム環境に適応できる広範な基本原則があり、このことは IT サービスの提供とサポートで十分考慮しなければならない。

1 . 正確性 - 事業運営に提供される情報は、正確でタイムリーでなければならない。

2 . 自覚 - トレーニング、教育、サポートサービスは全従業員とユーザーに提供されなければならない。

3 . コスト効率 - システムや設備は事業ニーズに一致していなければならない。また、組織に過度な財政的重荷になってはならない。

4 . 原則に従ったアプローチ - 情報システムは適切にコントロールされ、適切に定義付けが行なわれた構造と一貫性のある方針と手続きで行なわれなければならない。

5 . 柔軟性 - システムと設備は業務量の変化やスタッフのレベルを満たせるようある程度の柔軟性を持ち、事業活動の変化に対応し、容易に変更できなければならない。

6 . 期待に応える性能 - IT サービスとサポートサービスは、ユーザーの期待に応えていなければならない。約束した時間を確保し、性能について評価できるようにし、きちんとした性能測定を行わなければならない。

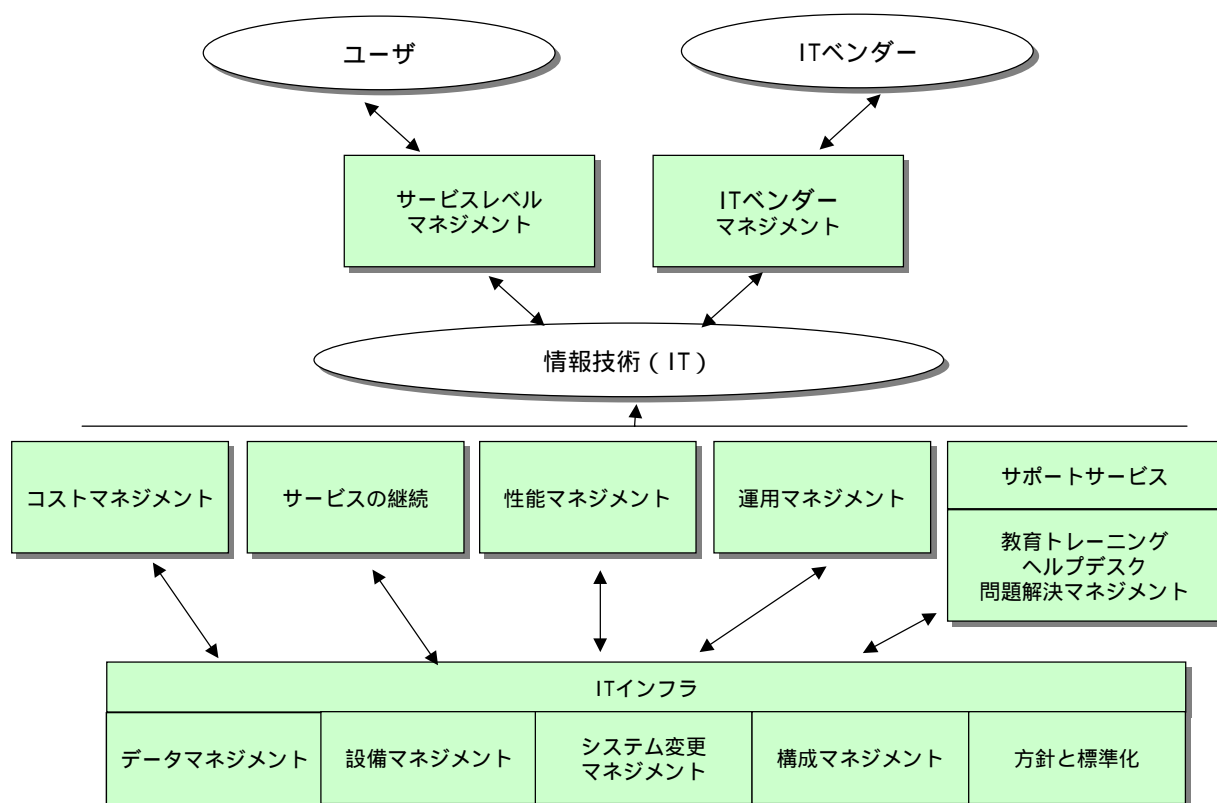
7 . 保護された環境 - 事業運営データや設備、これらの処理を伴う情報システムは、安全でセキュリティが確保されていなければならない。ユーザーや IT スタッフが安心して業務を行える環境が提供されていなければならない。

8 . 妥当性 - システムと設備は適切で、組織の事業ニーズとの一貫性がなくてはならない。これらは目的とユーザーの要求に合致していなければならない。

9 . 信頼性 - 情報システムはしっかりとしており、信頼性が高くなければならない。

2. 運用サービス・デリバリーに含まれる機能

2-1 ITサービスの提供とサポートの両方に関係する機能のつながりと相互関係性



2 - 2 主な機能

サービスレベルマネジメント：

サービスレベルアグリーメント（SLA）の交渉を行い、ユーザーや IT ベンダーの要求と期待を明らかにする必要がある。SLA のマネジメント、サービスをビジネスニーズに適合し続けることを目的としている。

考慮すべき事項：

- ・ 性能評価基準がそのシステムに特化したものであること
- ・ IT ベンダー、ユーザー双方の義務を適切に定義すること
- ・ サービスレベルを定期的に見直すこと
- ・ 性能を定常的に監視すること
- ・ 性能に対して非現実的な期待をしないこと
- ・ 提供方法について合意しておくこと
- ・ 要求条件を適切に定義すること

成果：

- ・ IT サービスのデリバリーとサポートが、SLA により定義されているサービスレベルを満たす。
- ・ ユーザーの期待を、効率的に管理することができる。なぜなら、SLA が有効なコミュニケーションと性能測定ツールを提供するためである。
- ・ 責任の定義、応答時間（レスポンスタイム）、規模、料金などが、明確で、客観的になり、関連する部門・組織等すべてが共通理解に達する。
- ・ サービスレベルが、継続的に改善される。

IT ベンダーのマネジメント：

IT ベンダーに対するマネジメントをきちんと確立し、IT ベンダーが組織に価値あるものを提供し、明確なソリューションを提供し続けられるようにマネジメントしなければならない。

考慮すべき事項：

- ・ 経営目標と目的を IT ベンダーに適切に伝えること
- ・ IT ベンダーから受ける情報サービスを適切に識別すること
- ・ サービスレベルを設定すること、合意をとるか、モニタリングすること
- ・ 選定された IT ベンダーが必要とされる能力を備えているか評価すること
- ・ サービス契約に拘束力をもたせること
- ・ 契約は、リスクを最小限にするという観点からではなく、利益を共有するという視点からおこなうこと

成果：

正しく管理されると、IT ベンダーとのサービス契約によって、サービス契約を締結するための当初の提案書に描かれたような期待値を実現できる。そして以下のような成果が見込まれる：

- ・ 現状通りの水準の IT サービスが、少ない費用で提供される。
- ・ 情報化費用を増加させずに、ユーザーへの IT サービスを拡大できる。
- ・ ユーザーにとって、その組織が長期目標を満たすための、より現代的な情報システムへの見通しが立つ。
- ・ 組織がその中核となる活動に集中できる。これは、その活動に必要な IT サービスを、IT ベンダーが提供するためである。
- ・ 情報化費用が確定され、より容易に予算化できる。

コストマネジメント：

情報化は多大な設備投資を必要とし、将来まで影響を及ぼす。情報化予算と経費の展開と管理には、利益を確実に実現するために、助言や、費用の公平な回収を確実にするコントロール、およびモニタリングが必要である

考慮すべき事項：

- ・ 計画や予算策定プロセスにおいて市場原理を考慮に入れること
- ・ 組織全体の情報化を向上させるという利点を過少評価しないこと
- ・ 各部門と情報システム担当部門が合同で予算を立てること
- ・ 利益のための（情報化の）価値が主要な推進力となるようにし、経費だけを強調しないこと
- ・ 複雑な IT サービス組織を運営するための全体費用を理解し、測定すること

成果：

- ・ 経営幹部が情報化に関わる費用と利益について理解し、必要な予算の出費を支持する。
- ・ 経費返金スキームによって、情報化費用と利益に関する理解が広まる。その組織の経営単位が、自身の情報化に対する要請と利用法について、より責任をもつようになる。
- ・ 情報化をコストセンターと位置づけることで、情報化に対する利用や調査、理解が刺激される。
- ・ TCO (Total Cost of Ownership) が管理される。

サービスの継続：

多くの組織にとってのバックボーンとしての情報化において、これまでの IT インフラや情報システムが失われるリスクを軽減する活動ステップは、組織成功を目指す活動の最上位に位置づけなければならない。IT サービスの継続性は、サービス継続に関する全ての要求と一致していなければならない。

考慮すべき事項：

- ・ 事業への影響分析を行うこと
- ・ 最悪の場合のシナリオを立案すること
- ・ 事業の継続計画をテストすること
- ・ 事業の継続計画を維持（改訂）すること

成果：

- ・ その組織の、IT サービスのデリバリーとサポートが、中断した場合、許容範囲内の時間で継続（再開）される。
- ・ 災害後に適用される役割と責任、代替の処理施設や代替手順が、よく定義されている。
- ・ 事業の継続計画に詳しい IT スタッフと、復旧手順が明確にされている。

性能マネジメント：

同意した IT 性能レベルを維持することはユーザーの期待に応えるキーとなっている。このことは、現状のオペレーションでのピーク量で運用可能なキャパシティ（容量、能力）を組織の将来ニーズに対応できる運用とのバランスをとることである。

考慮すべき事項：

- ・ 追加設備を発注するときや、結果として容量や操作に影響がでるときは、部門からの通知を十分にすること
- ・ 情報システム部門に組織やユーザー環境に影響する重大な経営的決定をもれなく通知すること
- ・ 不十分な性能によって、担当者が苛立ち、考えを変えたり、一度限りの解決法をとるようなことにならないこと

成果：

- ・ 応答時間（レスポンスタイム）、アクセスおよびシステムサポートに関するサービスレベルへの期待値が、満たされる。ユーザーは、同意したレベルの IT サポートを得る。
- ・ 組織のスケジュールは効率的に運営され、繁忙期間中でも中断しないかまたは中断が最小に止められる。

運用マネジメント：

今日、多くの情報システムは、特定のインフラの有用性、完成度の高いジョブ、ネットワークの有用性、ネットワークへのアクセスに依存している。これらの局面をマネジメントすることは、効果的で効率的な業務運営を行ったり、支援したりするのに重要なキーとなっている。

考慮すべき事項：

- ・ 連続したアクセスを求めるユーザーからの強制力の下で、保守作業が遅れ、結果として問題と費用の高い緊急の修理を引き起こすことがないようにすること
- ・ 操作上の問題に関してユーザーと連絡し合うための手順を確立し、ユーザーの間に苛立ちを引き起こすことがないようにすること
- ・ ユーザーグループの優先度をめぐる争いが生じないようコミュニケーションすること

成果：

- ・ ユーザーは、適時に、最新情報を受け取る。
- ・ 組織の経営単位は、その仕事を支援するために、効率的で有効に働く設備にアクセスする。
- ・ 設備は、費用対効果を基礎として、必要に応じて保守される。

教育・トレーニング：

より利益（見返り）を高めるために、ユーザーが情報システムと機器を適切に使えるようにしなくてはならない。IT インフラ、情報システムあるいは情報プロセスに関する適切なトレーニングと教育により、IT ユーザーがシステムを効率的、効果的に使うのを確実にし、IT スタッフはユーザーの適切な支援を確実に行えるようになる。

考慮すべき事項：

- ・ タイミングよくトレーニングをすること
- ・ IT スタッフの技能と知識を維持するために、適切な投資を行うこと
- ・ トレーニングの正式な手続きと、組織の情報化活動を新しい担当者に伝授するための正式な手続きを設定すること
- ・ 1つのユーザーグループ、または1つの特定パッケージのための、IT ベンダーによるトレーニングが、組織全体に渡る内部の慣行と異なっていることがないようにすること
- ・ 繰り返してヘルプデスクを呼び、この資源の貴重な時間を浪費することがないように、ユーザーには十分なトレーニングを行うこと

成果：

- ・ ユーザーは、効率的な事業活動を実施するために、効果的に技術とシステムを使用することができる。
- ・ ユーザーがより自律して、情報システムの利用に関して、一貫したアプローチを行う。

ヘルプデスク：

ユーザーの第一線をサポートする必要性からヘルプデスクがある。この領域でのマネジメント、問い合わせ電話のモニタリング、問い合わせ電話に対応する適切なスキルを持つことは、同意したサービスレベルを維持する上での基本的なことになる。

考慮すべき事項：

- ・ ヘルプデスクが疑似トレーニング施設となり、その資源が浪費されることがないように、ユーザーには事前に適切なトレーニングを受けさせること
- ・ ユーザーに対して、ヘルプデスクスタッフの負担を理解させること

成果：

- ・ ヘルプデスクを利用して、組織が支障なく運営され、問題が迅速に解決されることで、IT ユーザーは頼れるようになる。

問題解決マネジメント：

その時々で解決できない問題報告のマネジメントニーズはヘルプデスクと非常に密接に関わっている。ハードウェアやソフトウェアのアップグレードを要求している問題は、アップグレードによって他の部門に影響を与えないようにきちんと記録を残しモニタリングする必要がある。

考慮すべき事項：

- ・問題は登録し、進捗についてユーザーへ通知すること
- ・問題は個別に分析しないで、共通の傾向や基本的な問題を検討すること
- ・緊急の問題に対して相応の優先権を与え、また追跡のために識別しユーザーを安心させること

成果：

- ・問題が迅速に解決され、経営の中断は最小限になる。
- ・ユーザーは、情報システムによって、期待したレベルのサービスを受け、アプリケーションへの変更は、必要な速さで実施される。

データマネジメント：

データは組織の情報に関する要求の中核である。IT マネジメントは組織が用いるデータの健全性保護、安全性確保、維持を行うために確固たるマネジメントが実践されなければならない。

考慮すべき事項：

- ・コントロールは、自主的に十分に見直すこと
- ・データへのリスク評価に基づいたコントロールであること
- ・機密データ、個人データ、企業所有データなどを扱う手順は、適切に設定すること
- ・データは、企業にとっての資源として管理すること
- ・データのバックアップとリカバリーの手順について、十分なテストを行うこと

成果：

- ・企業にとって貴重な資源として、データが管理される。また組織にとってのデータの価値が、継続的な使用と洗練によって高められる。
- ・データの一貫性とセキュリティが、適切なコントロールの枠組みを設定することによって保護される、この枠組みによって、組織のデータ資源に対する脅威への対処がなされる。
- ・データの管理と保護に伴う、全体の利益が最大となる。

設備マネジメント：

人材、物財、消費財を含む経営資源は、一貫性がある高いクオリティの IT サービスに必要なものである。さらに情報システムを運用する設備や環境は安全で、セキュリティが確保され、組織のビジネスニーズを満たすものでなければならない。

考慮すべき事項：

- ・脅威を明確に識別すること
- ・訪問者をチェックすること
- ・事業の継続計画のテストを行い、保守すること
- ・オフサイトでの緊急時対策計画を立案しておくこと
- ・適切な保険に加入すること

成果：

- ・資源が間違った使い方や破壊から保護される。
- ・設備と資源に対するリスクが識別され、効果的に管理される。
- ・人的資源は適切に保護される。
- ・事業の継続計画が、必須な企業基盤のために用意されている。

システム変更マネジメント：

システムの変更やインフラの変更を求めている問題は、事業の支障を最小化するための計画、優先順位付けが求められる。

考慮すべき事項：

- ・ユーザーや他の部門が、システム変更について適切なテストがなされる前に、実運用に変更を持ち込むことがないようにすること
- ・適切なバージョン管理を実施し、プログラムの古いバージョンに対して変更が行われることを防止すること

成果：

- ・問題点や苦境によって引き起こされる事業の中断は、最小限になる。
- ・ユーザーは情報システムによって、期待したレベルのサービスを受ける。
- ・システムへの変更は、必要に応じて迅速に実行される。

構成マネジメント：

プログラム、ソフトウェア、ハードウェア、データは異なったライセンスのもので様々なバージョンが存在している。これらバージョンやそれらのライセンスとコントロールを行うことで継続的に高いレベルの IT サービスを確実に提供することができ、絶対に守らねばならない法的要求にも対応できる。

考慮すべき事項：

- ・構成要素に関する当初のベースラインを設定し、固定すること
- ・構成要素への変更は、コントロールされた状態にすること（構成要素のあるバージョンのベースラインへの修正が、他のベースラインへの修正によって上書きされるようなことがないこと）
- ・構成管理計画を立案すること。この計画は、構成管理を実現するための機構を確認するために必要である。
- ・実運用に失敗した場合に、修正点を復帰できるような機構を用意しておくこと
- ・修正点について追跡できるよう、適切な履歴記録を残すこと
- ・構成要素に対して、許可された変更だけが実施されことを保証する機構を設定すること

成果：

- ・構成要素への変更すべてが、コントロールされる。
- ・認可されなければ、構成要素への変更は、どんなものであっても実施することができない。
- ・変更点が、構成要素の新しいバージョンのリリースによって、上書きされることはない。
- ・ベースラインの要素に対する、変更点はすべて追跡可能になっている。
- ・必要な場合、ベースラインへのすべての変更を元に戻すことができる。

方針と標準化：

一連の方針と標準が全ての IT 機能とプロセス、特に IT サービス提供とサポートの根幹となっている。

考慮すべき事項：

- ・方針と標準は、必ず文書化すること
- ・事業上の資源（input）とオーナーシップを満たすこと
- ・標準は定期的に改訂すること
- ・準拠しているかどうかを評価すること

成果：

- ・IT サービスの質の向上
- ・リスクの軽減
- ・首尾一貫性

参考文献

- PMI A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)
原文が必要な場合は、<http://www.pmi.org/> からダウンロードしてください。
 - THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD
マルコム・ボルドリッジ賞 審査基準
原文が必要な場合は、<http://www.quality.nist.gov/bcpg.pdf.htm>からダウンロードしてください。
 - European Quality Award (EQA)
ヨーロッパ品質賞 審査基準
原文が必要な場合は、<http://www.efqm.org/>からダウンロードしてください。
 - 日本経営品質賞 審査基準書
(財)社会経済生産性本部内の経営品質協議会事務局から入手してください。
 - IFAC-ITC International Information Technology Guideline 2
Managing Information Technology Planning for Business Impact
国際ITガイドライン第2号
 - IFAC-ITC International Information Technology Guideline 3 Exposure Draft
Acquisition of Information Technology
国際ITガイドライン第3号 公開ドラフト
 - IFAC-ITC International Information Technology Guideline 4 Exposure Draft
Implementation of Information Technology Solutions
国際ITガイドライン第4号 公開ドラフト
 - IFAC-ITC International Information Technology Guideline 5 Exposure Draft
IT Service Delivery And Support
国際ITガイドライン第5号 公開ドラフト
- * IFAC : International Federation of Accountants 国際会計士連盟
ITC : Information Technology Committee 情報技術委員会
原文が必要な場合は、<http://www.ifac.org/InformationTechnology/index.tmpl>からダウンロードしてください。
- APQC Process Classification Framework
原文が必要な場合は、<http://www.apqc.org/free/framework.htm>からダウンロードしてください。
 - COSO Internal Control Integrated Framework -Tool (COSO Framework and Tool)
原文が必要な場合は、<http://www.coso.org/>からダウンロードしてください。
 - ISACA Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)
原文が必要な場合は、<http://www.isaca.org/cobit.htm>からダウンロードしてください。

IT コーディネータ プロセスガイドライン

発行日：2000年10月2日 Ver. 版

著作者：IT コーディネータ検討グループ、ITSSP 事務局

発行者：ITSSP 事務局

〒100-8019 東京都千代田区内幸町 1-1-7 大和生命ビル 22F

本ガイドラインを無断複写複製（コピー）することを禁じます。

2000 IT コーディネータ検討グループ、ITSSP 事務局