



ITコーディネータ(ITC) プロセスガイドライン

Ver. 1.0

2005年6月30日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

目 次

はじめに	1
ITCプロセス全体フロー	15
第一部 共通ガイドライン	19
第1章 プロセス&プロジェクトマネジメント	19
1. 概要	20
2. 基本原則	23
3. プロセス	25
第2章 コミュニケーション	31
1. 概要	32
2. 基本原則	34
3. プロセス	38
第3章 モニタリング&コントロール	43
1. 概要	44
2. 基本原則	47
3. プロセス	50
第二部 フェーズ別ガイドライン	55
第 章 経営戦略フェーズ	55
1. 概要	56
2. 基本原則	58
3. プロセス	64
第 章 IT戦略策定フェーズ	75
1. 概要	76
2. 基本原則	77
3. プロセス	80
第 章 IT資源調達フェーズ	89
1. 概要	90
2. 基本原則	91
3. プロセス	93
第 章 IT導入フェーズ	101
1. 概要	102
2. 基本原則	104
3. プロセス	106
第 章 ITサービス活用フェーズ	115
1. 概要	116
2. 基本原則	118
3. プロセス	120
索 引	127

はじめに

1. ITC制度設立経緯

- 国家プロジェクトの一環として -

(1) 背景

1990年代後半、わが国の国際競争力は急激に低下した。当時ITの革新的な進展がビジネスのあり方を大きく変えようとしていた。特にアメリカはインターネットを通じた情報流通の高速大量化をベースに、金融・流通・製造・サービス等々の分野で競争力を飛躍的に高めていた。こうしたITを基盤とした国際競争力において、我が国が遅れをとることが、強く懸念された。

(2) 1999年6月通商産業省産業構造審議会の中間報告

こうした背景の中で、1999年6月、通商産業省(現:経済産業省)産業構造審議会情報産業部会情報化人材対策小委員会は中間報告の中で、「戦略的情報化投資活性化のための環境整備の試み」として、ITSSP(ITソリューション・スクエア・プロジェクト、戦略的情報化投資活性化プロジェクトの意)および、その一環としてITコーディネータ制度の創設を提言した。

具体的には、次の2点である。

- ユーザー(特に企業経営者)の啓発と支援をする環境の構築
- 企業経営者の信頼を得てソリューションを提供するITコーディネータの育成・普及

(3) ITコーディネータ制度の発足とITコーディネータ協会の設立

上記の提言を受け、2001年2月に「ITコーディネータ制度」、およびその推進の中核機構として「ITコーディネータ協会」が特定非営利活動法人(NPO法人)として創設された。

協会設立の目的は、以下の3点である。

- ITコーディネータ(以下ITC)が提供するサービスの水準を高めていくことで社会的信頼を得ること
- そのためにはユーザー企業の生の声が、ITCの活動に反映される仕組みをもつこと
- さらには、ITCの活動を支援するツールを提供し、人脈作りの場を設定すること

具体的な協会の機能は以下の5機能に分類される。

- ITCのサービス水準を維持・向上させるための機能
- ITCの資格認定・育成機能
- ユーザー企業経営者へのIT化投資に関する支援機能
- ITCビジネスの支援機能
- ITC制度の広報機能

協会はこれらの機能の遂行を通して、ITC制度の普及を果たしていく使命を担う。

2. ITCの使命

(1) 経営改革の支援

最近の経営環境の変化は大きく、企業間の競争はますます激しさを増している。その大きな要因は顧客要求の変化、技術の進歩、中でもインターネット、デジタル化に代表されるITの急速な進歩による経営のスピード化およびWebマーケティング等による商取引環境の劇的変化と言われている。ITCは経営者と経営環境変化についての認識を共有するとともに、革新的な経営戦略の策定支援、経営戦略目標を達成するための戦略的IT化投資支援を通して、経営改革を支援していく使命を担っている。

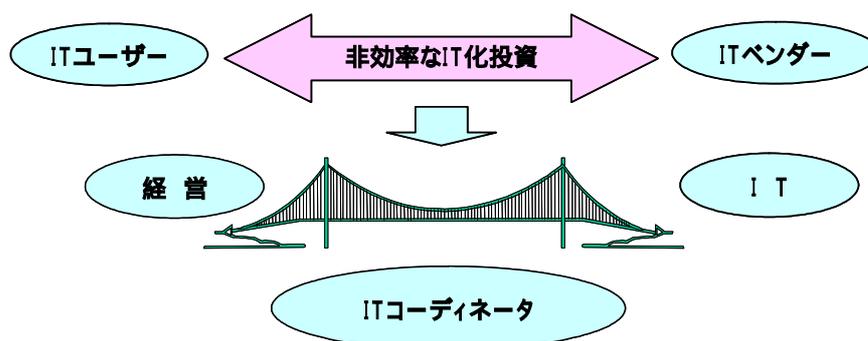
(2) 経営とITを結ぶ人材

IT利活用の成功の前提として、経営者自らがITを経営の問題としてとらえること。すなわち、ITの重要性の認識と、その活用に向けた経営者のリーダーシップを必要とする。しかしながらITの変化は激しく、経営者が常に経営状況とITの状況を把握することは容易なことではない。結果として非効率なIT化投資が行われることがある。こうした非効率なIT化投資を解消することもITCの使命である。

ITCは経営者の思いや企業理念、企業価値観を理解・把握し、経営者の立場に立って、経営とITを橋渡しして、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といえる。

図1. ITコーディネータ

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



(3) e-Japan 戦略 の推進を担う人材

2003年7月に政府が発表した「e-Japan戦略」重点計画の中では、ITCを日本が世界最先端のIT国家になるための重要な人材基盤として位置づけている。

3. ITCプロセスの特徴

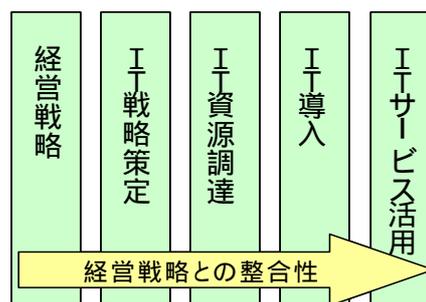
(1) 「経営戦略」の重要性の認識

企業が厳しい競争に打ち勝ち、成長発展していくためには、外的環境変化に対応した経営改革が必要である。あるべき経営の姿を描き、現状との差をよく認識し、その差を克服するための経営戦略が重要である。このような認識に立って、経営改革をITの利活用で実現するために、経営戦略からIT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用まで一貫して進める手順を「ITCプロセス」と呼び、これを支援する専門家がITCである。

(2) 指導原理は「経営戦略との整合性」

ITCプロセスは図2に示すとおり、「経営戦略」から「ITサービス活用」まで5つのフェーズで構成されるが、各フェーズを通して常に経営戦略とその具体的実施内容との整合性をチェックしながら進める必要がある。経営戦略と乖離している場合は、プロセスをさかのぼって、経営戦略と整合するよう実施策を修正する。

図2. 経営戦略との整合性

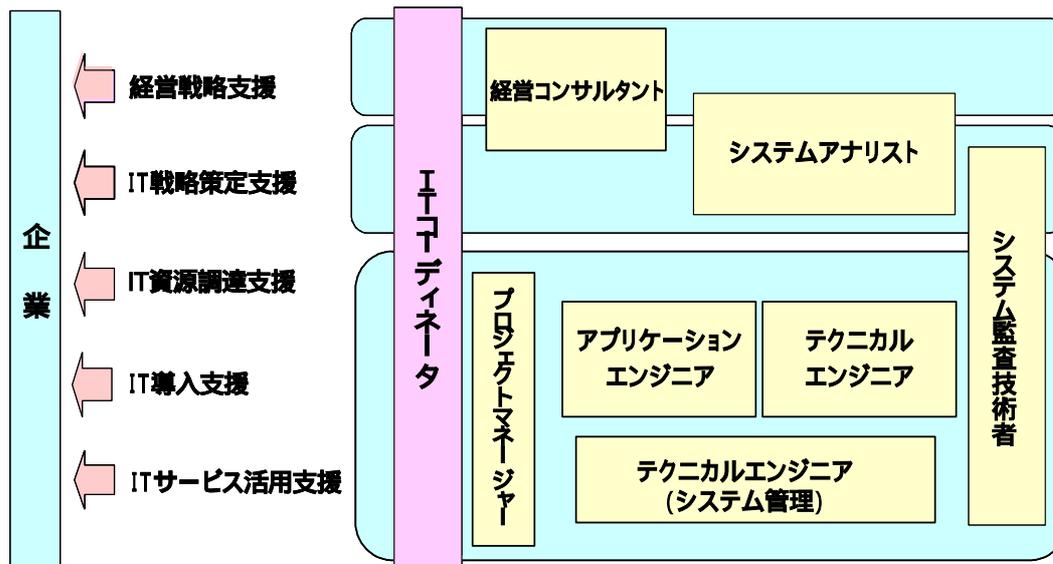


4. ITCに要求されるスキル(知識と技能)

(1) ITCの具体的役割、人材像

ITCの役割、人材像を従来の人材像と対比すると図3のように表示できる。従来、とすればフェーズごとの支援者が異なり、実施策の一貫性を欠き、当初の経営戦略が必ずしもIT導入、活用フェーズに反映されないという問題が指摘されてきた。そのような背景で創設されたITCは経営者の立場に立ち「経営戦略からIT導入、活用」まで一貫して経営とITの橋渡しを行う専門家である。

図3. ITCの役割、人材像



ITCが上に述べたITCプロセスを効果的に実施するためには、ITCはITを活用した戦略の立案とその実行に関するスキルに加え、次のようなスキルを備えている必要がある。

(2) 経営者の経営改革推進を支援するスキル

経営者の思いを理解し、経営者と経営戦略について検討できるスキルを有し、経営戦略を実現するために必須となるITの活用の重要性を経営者が理解できる言葉で説明できるスキルを有する必要がある。

大企業においては、ITCが経営戦略策定にかかわる濃淡はさまざまであろうが、経営戦略について十分に理解し、経営戦略を実現するために必須となるITの活用について、経営者に提言、進言でき、IT活用の価値について経営者の納得を得て、施策を推進するためのスキルを有する必要がある。

中堅中小企業においては、経営戦略策定から支援する機会が多い。その場合は、ITCは経営戦略の展開実行までを含め支援するスキルも必要になる。

(3) ステイクホルダーとのコミュニケーションスキル

ITCが実際に活動する際には、経営者をはじめとする企業内外各層のステイクホルダーと、経営戦略あるいは戦略的IT化について、十分にコミュニケーションをとり、ときには説得し、合意を得る必要のある場合が発生する。

そのためには、ステイクホルダーとの間に効果的なコミュニケーションを形成するスキルを有する必要がある。

5. ITC資格認定制度

(1) 基本的な考え方

ITCにはプロフェッショナルとしての知識と実務能力が求められることは前述したが、これを実現するためのITCの資格認定制度の基本的考え方は、次のとおりである。

「知識」と「経験に裏付けられた実務能力」双方の重視

急速に変化する経営環境、IT動向に対応し、顧客に常に一定レベル以上のサービスを提供できるスキル(知識、実務能力)の維持向上

(2) 資格認定

ITCの資格認定制度の全体観は図4に示すとおりであるが、資格認定条件は下記のとおりである。

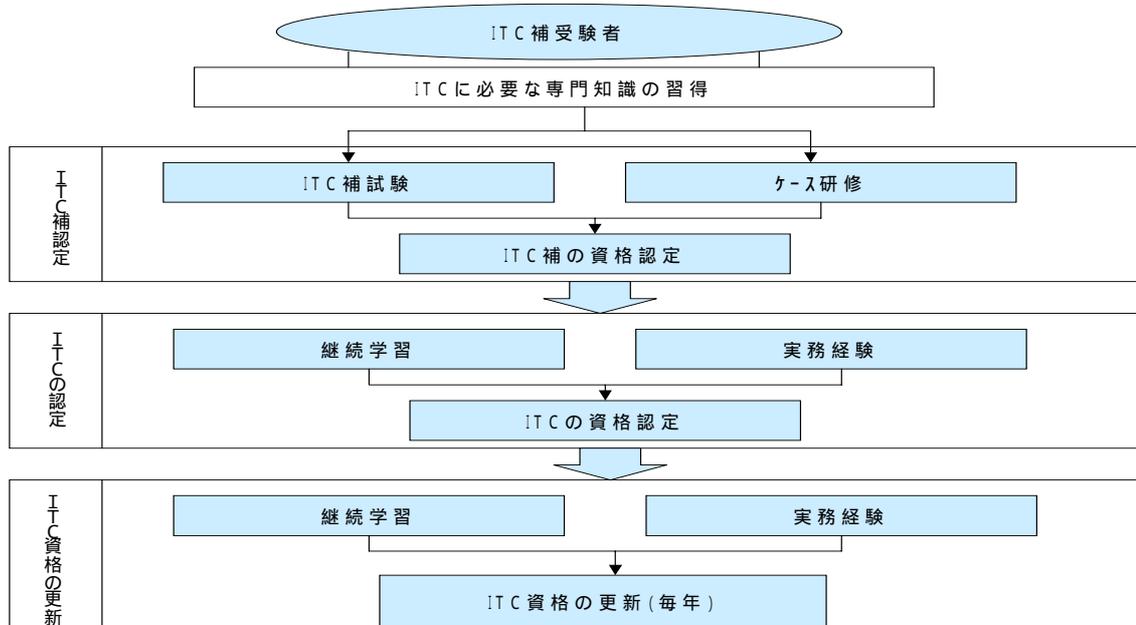
知識の観点は、ITC補試験合格

実務能力の観点は、ITCプロセス模擬体験としてのケース研修受講修了

(3) 継続的なスキル向上を義務つける毎年の資格更新

ITC制度の特徴の1つとして、激しく変化するIT、経済・経営環境の中で、常に一定水準以上のサービス提供に必要な知識と技能を継続して獲得することを義務付けている。

図4. ITC資格認定制度



6. ITCのスキル獲得のための枠組み

(1) ガイドライン類の整備

ITC制度では、以下の3種類のガイドラインの整備を行い、スキルの習得の手引きを与えるとともに、スキルを一定のレベルに維持する仕組みを講じている。

1) プロセスガイドライン

ITCが実際に活動する際に、基本的に遵守する「基本原則」と「プロセス」を、いかなる業種・業態、規模・成熟度の企業にも適用可能な汎用的な形で取りまとめたものである。ITCは特定の企業を支援する場合には、その企業の実態に適した形にカスタマイズすることが望ましい。

このプロセスガイドラインの適用によって、ITCプロセスについて、経営者とITCおよびITC相互の共通認識をはかり、仕事の質を一定水準以上に保つことができる。

2) Common Body of Knowledge(ITCの知識体系、以下CBK)

ITCに必要な知識を、分類整理し単元としてまとめ、一覧表に整理、全体構成を明らかにしたもので

ある。

更にCBKの付表として、各単元の下ではいかなるスキルを獲得する必要があるか整理し、一覧表として示している。

3)カリキュラムガイドライン

CBKに従って、ITCがどの分野でどの程度の深さのスキルを習得すべきかの指針である。また教育サービス企業・機関が、ITC向けの専門知識のカリキュラムや教材を開発する場合の指針を示したものである。

なお、CBKおよびカリキュラムガイドラインは独立の文書として、別途提供される。

(2)ガイドライン類の習得機会の枠組み

1)ITC補試験

ITCの資格認定を受けるためには、ITCとしての専門知識に関する試験に合格する必要がある。試験内容としては、プロセスガイドラインおよびカリキュラムガイドラインに示された、ITCとしての専門知識・概念が正しく理解されており、実践の場での応用力・判断力が認められるかの両面から判定を行うものである。

2)ケース研修

もう一方の資格認定条件である、ITCプロセスを模擬体験する「ケース研修」は、実際のIT化事例をプロセスガイドライン、CBK、カリキュラムガイドラインを念頭に教材として取りまとめ、研修化したものである。

「ケース研修」をITCプロセスの模擬体験として効果的ならしめるためには、プロセスガイドラインの理解が強く求められる。

3)継続研修

すでに述べたように、ITC制度では、常に自己研鑽につとめ、ITCとしての知識・能力の維持向上が求められ、毎年資格更新が義務づけられている。こうした自己研鑽の場として「継続研修」が設定され、CBKに示されているスキルの獲得のため、多くの専門的なコースが用意されている。

また、ITC協会のガイドライン類の重要な改訂の際には、継続研修の場を活用しガイド類改訂主旨の普及をはかる。

7. プロセスガイドライン(以下PGL)

PGLの基本的な役割については、「6-(1)ガイドライン類の整備」の項で述べた。ここではPGLの要素・構成を中心にして述べる。

(1)PGLの要素

PGLには次の二つの要素がある。

共通ガイドライン

ITCプロセスのすべてのフェーズにおいて、プロセスが適切に実行されるために、共通的かつ一貫して行われるべきマネジメントの方法を解説している。

各フェーズのガイドライン

ITCプロセスの各フェーズにおいて、基本的に遵守する「基本原則」と「プロセス」、留意事項等を解説している。

(2) PGLの構成

PGLでは以上の要素を次のとおり構成した。

「はじめに」

「ITCプロセス全体フロー」

第一部 共通ガイドライン

- 第1章 プロセス&プロジェクトマネジメント
- 第2章 コミュニケーション
- 第3章 モニタリング&コントロール

第二部 フェーズ別ガイドライン

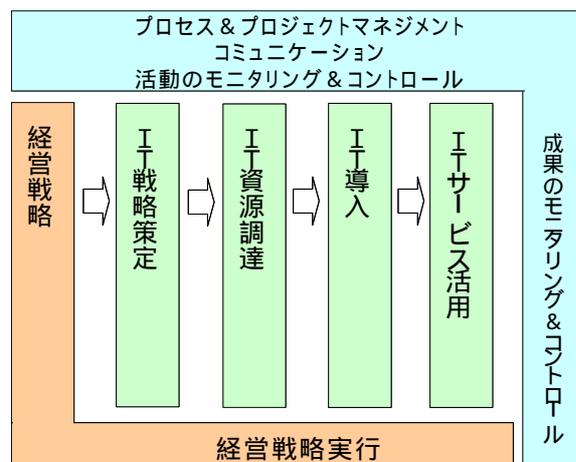
- 第 章 経営戦略フェーズ
- 第 章 IT戦略策定フェーズ
- 第 章 IT資源調達フェーズ
- 第 章 IT導入フェーズ
- 第 章 ITサービス活用フェーズ

上記の7つのガイドラインの関係は、以下のとおりである。

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

経営戦略は各領域の戦略課題に従って全社的に展開され、実行される。ITCは関連する領域において経営戦略が実行されているかをチェックし、必要な場合には、経営戦略実行の視点から提言を行う。

図5. プロセスガイドラインの構成



(3) 章名

1) 「経営戦略」

経営環境・IT動向の変化の激しい時代にあって、経営戦略の重要性は増している。旧版(版)の「経営戦略策定」の章名を「経営戦略」とし、経営全般の戦略の策定・展開を含めることとし、記述についても大幅に拡充した。

2) 「プロセス&プロジェクトマネジメント」

経営戦略は、プロセス改革により実行されるが、プロセスのなかから「プロジェクト」として切り出して行われる場合もある。

以上の観点から、旧版(版)の「プロジェクトマネジメント」の章名を「プロセス&プロジェクトマネジメント」とし、プロセスマネジメントとプロジェクトマネジメント双方につき記述した。

3) 「IT」の概念の拡大とフェーズ 以降の章名

最近では「IT」という言葉が、「情報技術」という狭い概念を超えた大きな概念として使われている。すでに2000年の「情報通信技術(IT)戦略本部の設置について」の閣議決定のなかにも、「IT戦略会議」という言葉が見られる。

2004年度の経済産業省施策「IT経営応援隊」でも、「IT経営」という新たな概念を提唱している。

こうした「IT」の概念の変化を受け、フェーズ 以降の章名を「IT戦略策定」「IT資源調達」「IT導入」「ITサービス活用」とした。

(4) PGLの役割

1) ITC活動の基本的指針

ITCがITC活動を行う場合に基本的に遵守する「基本原則」、「プロセス」および留意事項等を示す。

2) ITC 育成の指針

ITC 養成のための「ケース研修」においてITCプロセスの模擬体験を行う。その模擬体験における判断の重要な基準を与える。

またITCを目指す者にとっての、重要な自己学習教材となる。

3) 経営者とITCをつなぐ共通言語として

経営者をはじめステイクホルダーに対して、ITCプロセスの進め方について説明し、理解を深めてもらう等の、コミュニケーションの共通言語となる。

4) ITCの共同作業の共通言語として

ITCが共同して作業に当たる場合、他のITCに支援を求める場合、ITCプロセスの改善について議論する場合等々の共通言語となる。

8. ITC制度の展開

(1) ITC間の「知のネットワーク」の形成

ITCには様々なバックグラウンド(職能分野・業種業態・技術・経験等)を持った人々がいる。これらのITCが支援企業の実態に対応して最適なチーム編成をし、あるいは業務分担・アドバイスを行いながら支援業務を行うことが考えられる。こうした「知のネットワーク」「専門的な強みを持つITCのコラボレーション」はITC活動の大きな特徴であり、よりの確な・より効率的なITC活動を実施するうえで大きな力となっている。

(2) 各地の「届出組織」の展開

すでに各地では、ITCによりさまざまな目的・機能のグループが自主的に結成されている。これらは、ITC協会に「ITコーディネータ届出組織」として届出がおこなわれ、ITC協会と連携をとりながら活動を展開している。

法人格(NPO法人・社団法人・協同組合等)を取り、協同して受注活動や業務の実施に当たる届出組織も多い。また政府・自治体の関連組織、金融機関等と連携して、コンサルティング業務の受注活動にあたる届出組織もある。成功事例も増えており、今後一層の発展が期待される。

どの地域にどのような「届出組織」があるかは、協会ホームページ上で検索でき、各届出組織の活動状況については、各届出組織のホームページに紹介されている。

(3) ITC 制度の支援構造

ITC制度は国家プロジェクトの一環として、わが国の国際競争力強化の一端を担うものとして設立された。またITCはIT関連の国家戦略の推進を担う人材とも位置づけられている。国・地方自治体の関連機関の支援をはじめ、金融機関とも連携した、ITC制度の支援構造が組み立てられている。図6はITC制度創設時に整理されたものであるが、中小企業を支援対象の中心とする国の施策としての基本的考え方は現在も変わっていない。

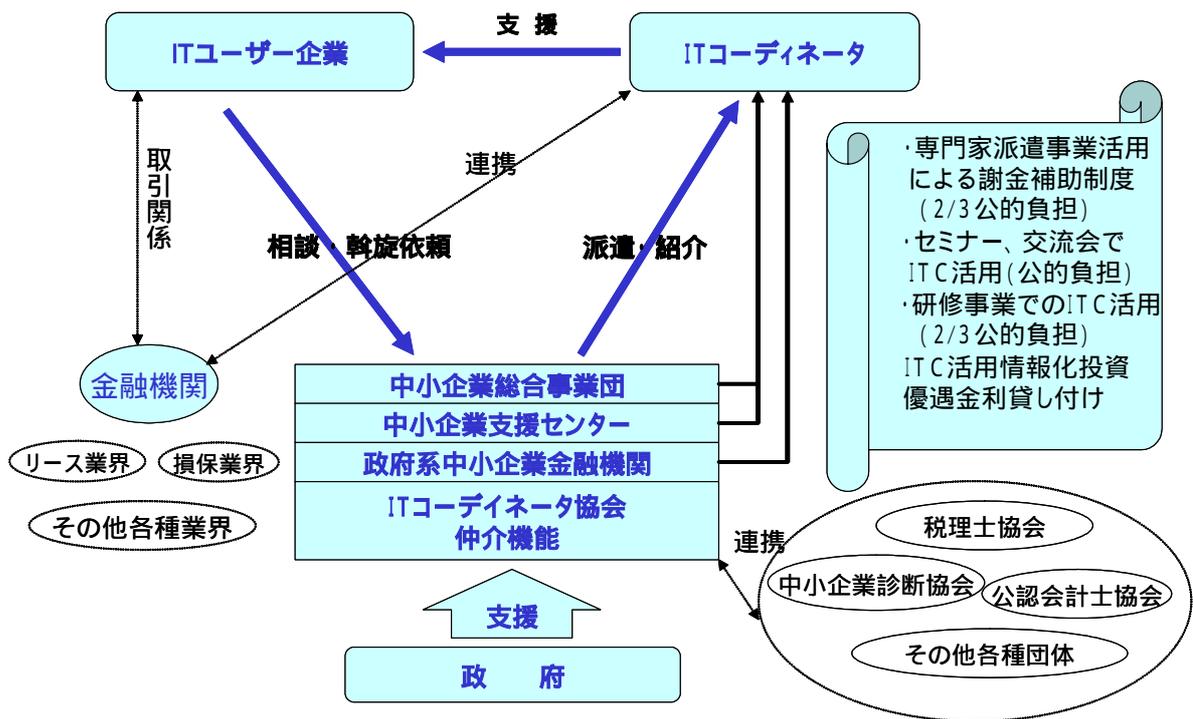
(4) ITC 制度のスパイラル的展開

ITCの活動の進展にともない、新たな展開も生まれている。

PGLはいかなる業種・業態・規模の組織体にも適応できるものとして汎用的な形でまとめられている。大企業や政府自治体にも適応可能であり、適応例も多い。また、大手ITベンダーの中には、営業要員にITC資格を取らせ、経営戦略からIT戦略策定をも含めたソリューション提案型の営業活動の展開を企画するところもある。また、さまざまな組織体のIT資源調達において、ITCの参画を条件とするものも出始めている。

こうしたITC活動の新たな展開が、ITC制度の価値を高め、中小企業支援における外部専門家としての位置づけにも良い影響を与えるという、ITC制度のスパイラル的な発展が期待される。

図6. ITC制度の支援構造 (創設時整理)



附

・当PGLを読むにあたって

1. 「プロセス」と「ITCプロセス」

「プロセス」については、「第一部 第1章 プロセス&プロジェクトマネジメント」において「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」として定義している。

「ITCプロセス」は、「はじめに」において、「経営改革をITの利活用で実現するために、経営戦略から、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用まで一貫して進める手順を、ITCプロセスと呼ぶ」としている。

「プロセス」は経営活動全般を指す広い概念であり、「ITCプロセス」は「プロセス」に包含される。

また、当ガイドラインでは「ITCプロセス」をさらに具体化し、各章の「3. プロセス」においてブレイクダウンして記述しているが、これらは全て、経営活動としての「プロセス」に包含される。

2. ITCプロセスの階層区分

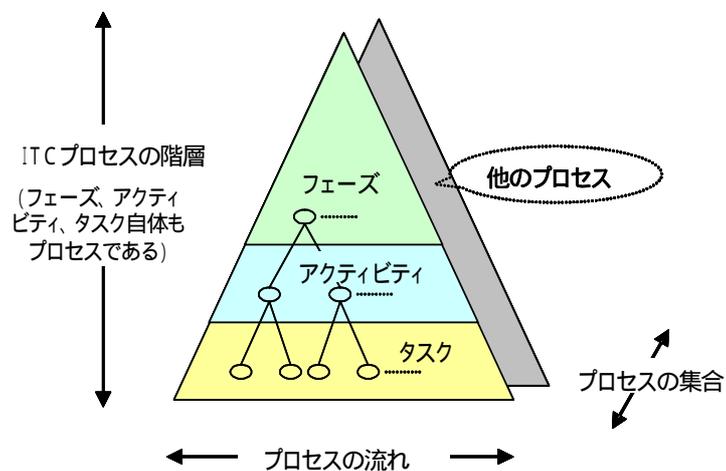
「第二部 フェーズ別ガイドライン」では、ITCプロセスの階層区分を、フェーズ～アクティビティ～タスクとした。フェーズは、アクティビティで構成され、アクティビティはタスクで構成される。

当ガイドラインでは、各フェーズのプロセスを節番号3とし、たとえば3-1はアクティビティを、3-1-1はタスクを表すよう項番号の表記レベルを統一している。

ISO/IEC 12207、JIS X 0160では、プロセス～アクティビティ～タスク、と定義している。

なお上記は、「ソフトウェアライフサイクルプロセス」に関する規格である。「システムライフサイクルプロセス」に関する規格としては、ISO/IEC 15288、JIS X 0170にプロセス～アクティビティに関する記載がある。

図7. ITCプロセスの階層区分



3. ITCの支援対象の呼び方

ITCが支援を行う対象は、企業、団体、教育機関、医療機関、国家機関、地方自治体と多種多様である。当ガイドラインでは、これら種々の支援対象を総称して「企業」と呼ぶ。

従って、企業以外の組織体を支援するときは、支援する組織体にふさわしい呼称に読み替えて適用することとする。

4. 人と組織の呼び方

当ガイドラインでの、人と組織の呼称は以下とした。

利用者：ITサービスの利用者

導入組織：ITサービスを導入する企業、組織

業務部門：業務プロセスを執行する部門

業務プロセス改革部門：当該の経営戦略に従って業務プロセスを改革する責任を持つ部門

ITサービス提供部門：ITサービスを利用者に提供する責任を持つ部門(通常、情報システム部門と呼ばれている企業が多いが、独立した組織ではなく企画部、総務部などにその機能がある場合も、その機能をITサービス提供部門と呼ぶ。)

5. IT化、IT環境、IT資源、ITサービス、IT化の成熟度

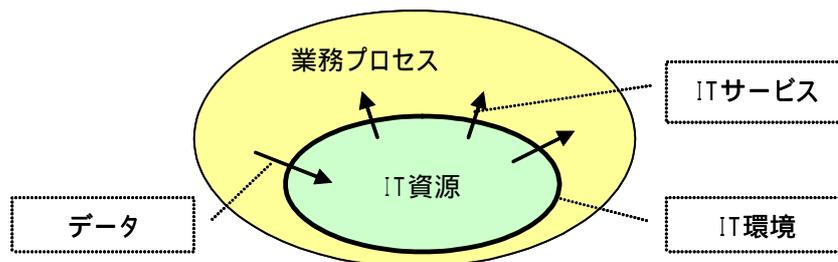
当ガイドラインでは、IT資源を利用してITサービスが利用できる環境を“IT環境”と呼ぶ。

IT環境があり、ITサービスが活用できている状態を“IT化された”と呼ぶ。

IT資源は、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、設備、人材、およびその組合せであるソリューションとした。情報システムは、ソリューションの一例とした。

ITサービスは、IT資源を通じて、利用者に対して提供できる付加価値とした。

図8. IT化、IT環境



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 とした。

IT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。

IT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。

IT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。

IT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。

． ITコーディネータ倫理規程

平成 13 年 10 月 15 日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

(前文) この倫理規程は、ITコーディネータ業務に携わるITコーディネータ(ITコーディネータ補を含む。以下、同様)が遵守すべき職業倫理の規範を定めることを目的とする。

(使命)

第 1 条 ITコーディネータは、その専門的知識と経験に基づき、常に経営者の立場に立って経営とITの橋渡しを行い、各種団体・法人等の依頼者(以下、顧客という)の戦略的情報化を支援し、もって公益に資するとともに健全な情報化社会の発展に寄与することを使命とする。

(法の遵守および社会的信頼の保持)

第 2 条 ITコーディネータは、法令を遵守するとともに、本倫理規程に従わなければならない。また、自らの使命の重要性に鑑み、高い社会的信頼を保持するよう努めなければならない。

2. ITコーディネータは、顧客の違法行為または反社会的行為を幫助するようなことを行ってはならない。

(知的所有権の保護)

第 3 条 ITコーディネータは、その業務の実践に際して、知的所有権の保護に努めなければならない。また、プロダクトの不正利用、アイデアや著作の無断引用並びに利用などを行ってはならない。

(公正の堅持)

第 4 条 ITコーディネータは、業務の公正かつ適正な競争の維持に努めなければならない。

2. ITコーディネータは、業務を受託するにあたり、自己の立場・役割、業務の範囲などを明確に表明して契約を締結し、当事者間で紛争が生じないように努めなければならない。また、顧客と契約した業務については、誠意をもって成し遂げなければならない。

(調達の公明性)

第 5 条 ITコーディネータは、調達を行うに際して顧客からの要請があった場合には、自らの判断根拠を明示し、了解を得なければならない。また、それ以外のプロセスについてもその判断根拠を明示するように努めなければならない。

(ITコーディネータ制度普及の努力)

第 6 条 ITコーディネータは、自らのITコーディネータとしての業務成果について積極的な情報開示に努め、ITコーディネータ制度の健全な発展と社会への浸透に努めなければならない。但し、第 8 条守秘義務を遵守するものとする。

(自己研鑽)

第 7 条 ITコーディネータは、常にITコーディネータ業務を行うために必要な専門能力の向上、および最新の知識の獲得に努めなければならない。

(守秘義務)

第 8 条 ITコーディネータは、正当な理由による場合のほか業務の遂行に伴い知り得た情報を他に漏洩し、または盗用してはならない。但し、すでに公表された情報を正当な手続きを踏み利用する場合はこの限りではない。

2.ITコーディネータは、業務プロセスおよびその成果を研究または教育上の目的で発表するときは、予めその顧客の承諾を得なければならない。

(名誉と信義)

第 9 条 ITコーディネータは、深い教養と高い品性の保持に努め、ITコーディネータとしての名誉を重んじ、いやしくも信義にもとるような行為をしてはならない。

(罰則の適用)

第 10 条 協会は、ITコーディネータが本倫理規程に違反した場合には、倫理委員会の裁定により、戒告あるいは二年以内の期間を定めてITコーディネータの名称を使用した業務の停止、あるいはITコーディネータ認定資格の登録の取り消しなどを命ずることができる。

(規程の改廃)

第 11 条 この規程の改廃は、理事会の承認を得なければならない。

附則 1. この規程は、平成 13 年 10 月 15 日から施行する。

1. ITコーディネータ中期ビジョン

2002年10月1日
特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会
ビジョン諮問委員会

わが国経済の再活性化の具体策の一つとして策定された 2005 年を目標点とする e-Japan 重点計画では、企業や官庁・自治体等のあらゆる組織が、自らの組織にとって最適のIT機能を存分に活用することによって、新しい時代に適合した組織体制づくりや高度の市場開拓力・強靱な競争力の確立を図るための支援をその施策の中核に据えています。

しかしながら、経営体質の改善を志向する企業経営者にとって、ITの活用は導入効果を把握しづらい等の問題があり、特に社内に専門部署を設けていない中堅中小企業にとっては、なかなか意思決定に踏み切れない状況にあります。

ITを駆使して経営者の熱い思いを実現していくためには、経営者の立場に立って経営とIT導入の橋渡しを担う人材が不可欠となります。今日の経営者にとって求められるこの機能の具体化を支援する者こそ、ITコーディネータの基本的な役割であります。

私たちは、このような観点から、ITコーディネータについての 2005 年度に向けた中期ビジョンを以下のようにまとめました。

記

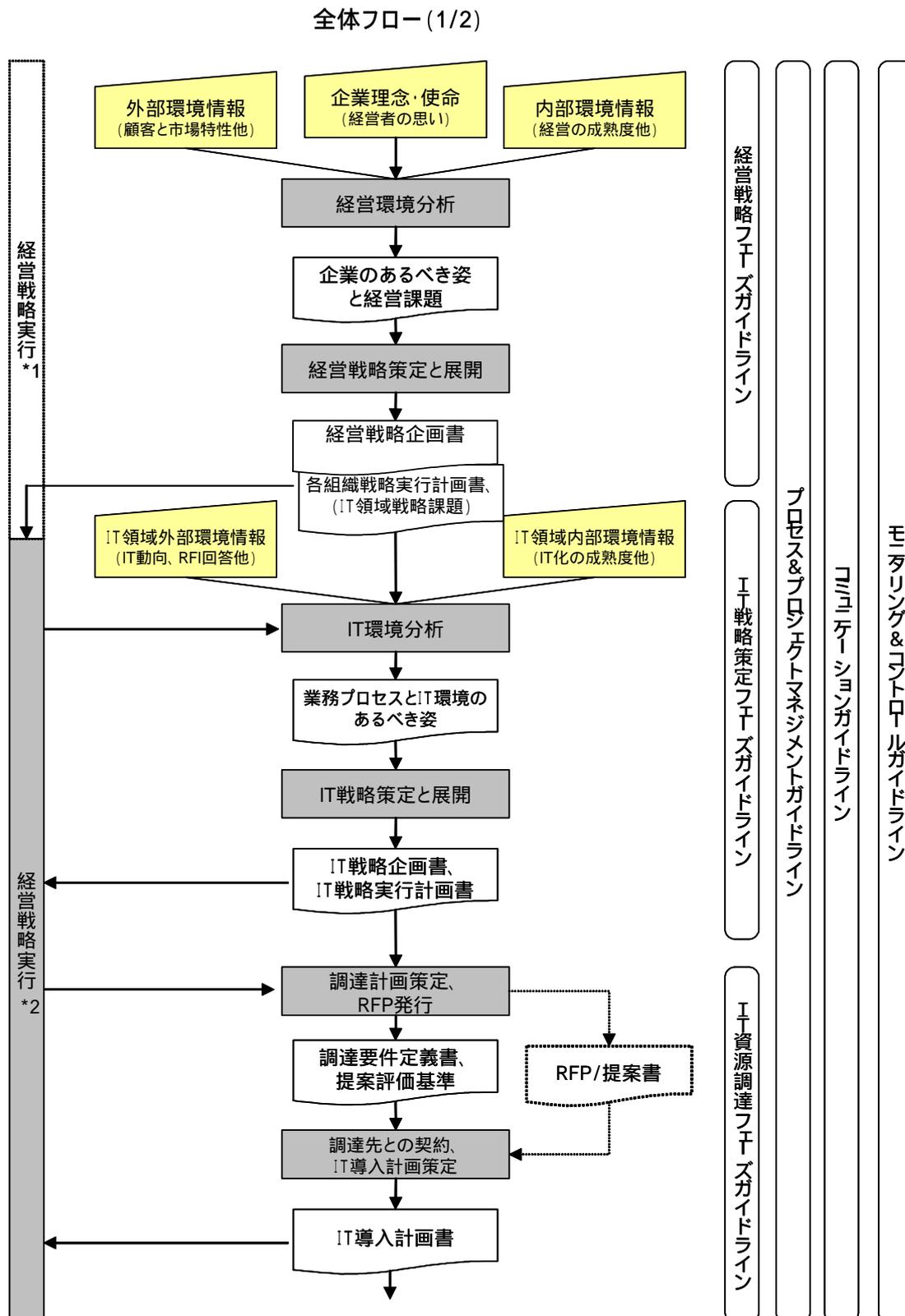
1. ITコーディネータは、日本経済を再生させ、21 世紀型の日本の姿、形と言われる、地域分権、市場重視の構造改革とコピキタス・ネットワーク社会へ移行を推進させる役割を担います。すなわち、「ITC Create the Future、ITC 創新」となることを目指します。
2. ITコーディネータ協会発足以来、現時点で累計 2,444 名のITコーディネータを 2005 年度までに1万人に増強し、わが国企業・組織の活性化促進に貢献します。
3. ITコーディネータには、その活躍によって、企業の経営者・従業員、IT関連ベンダー及び自分自身の3者全員がウィンウィンの成果を得られるように機能することを自らの目的・使命として、自らを高め、日々の活動を展開することを求めます。
4. そのために、ITコーディネータに対しては、具体的に次のような資質・姿勢を求めます。
 - (1) ITコーディネータは、創新のためにIT導入を推進する経営者の立場に立って企業活性化のために自身の持てる最高の知識を提供すること
 - (2) 企業の創新のためのIT導入ニーズに最適の技術を常にアドバイスできるだけの世界水準の経営及び情報の技術・知識の継続的習得を怠らないこと
 - (3) ITコーディネータ活動がビジネスとして評価され、その資格と活動内容に応じた正当な対価が支払われることによって、ITコーディネータの地位向上と活用領域の拡大に資するよう誠心誠意努力すること
 - (4) ITコーディネータは、知識、経験、所属など多様な存在を前提として、お互いの専門性を尊重するとともに、ネットワーク等の活用により相互の経験や情報を共有、発揮しあうことで、能力の向上、啓発の機会と活躍の場の創出に貢献すること
 - (5) 常に社会規範やITコーディネータ倫理規程を遵守し、社会におけるITコーディネータの高い信頼性を確立するよう活動すること

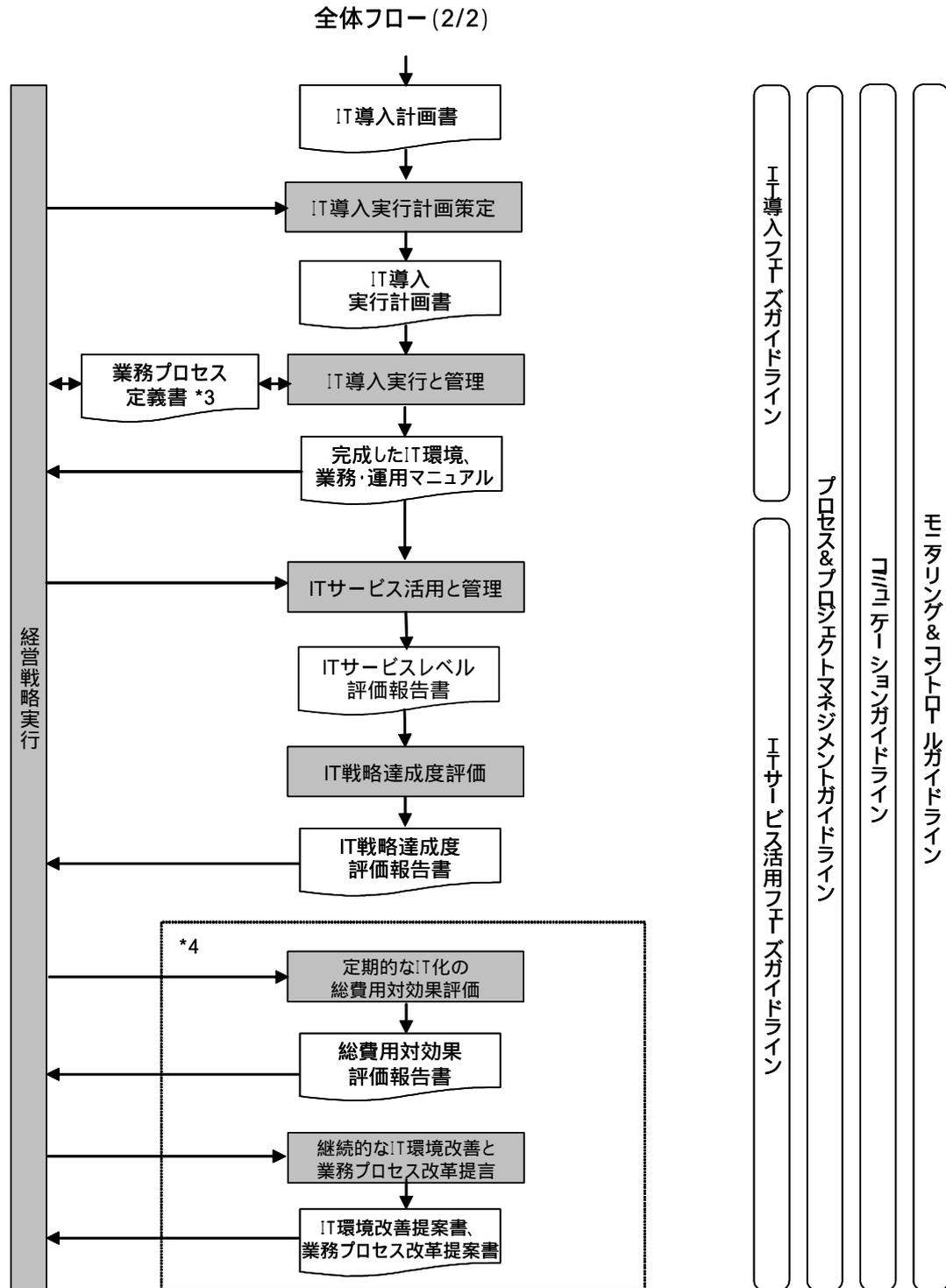
以上

ITC プロセス全体フロー

ITCプロセス全体フロー

ITCプロセスの全体フローを示す。
 「第二部フェーズ別ガイドライン」の各フェーズにおけるプロセスチャートを、概念的にまとめたものである。従って、入出力についても代表的な入力、出力とした。
 経営戦略は、各組織のプロセス改革として実行される。IT領域の課題として抽出されたプロセス改革は、IT戦略策定フェーズ以下の「IT化実行プロジェクト」として中央のフローに示す。各組織でのプロセス改革は、左の経営戦略実行として示したが、「IT化実行プロジェクト」と連携をとりながらプロセス改革を遂行する場合を、左右の矢印で概念的に示した。





*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。
 *2 網掛け表示部分の経営戦略実行プロセスは、経営戦略フェーズガイドラインに記載されている。
 *3 業務プロセス定義書：業務要件定義書、業務フロー、情報モデル、コード定義書、移行計画書など含む。
 *4 IT化実行プロジェクトのプロセスではなく、既存を含めすべてのIT環境を対象として行う継続的プロセスを示す。

凡例



第一部 共通ガイドライン

第1章 プロセス&プロジェクトマネジメント

1. 概要

1-1. 目的

企業経営においては、環境変化に対応して経営プロセス全体を的確かつスピーディーに改革していかなければならない。従って、プロセスマネジメントは、企業を維持・発展させていくうえで必須である。

プロセス改革は、通常の経営プロセス活動の一環として行われる。しかし、改革の性格によっては、プロセス改革を通常の経営プロセス活動から切り出し、目的と期限を明確に定めてプロジェクトとして行う場合も多い。IT化を主たる手段とするプロセス改革などはそのよい例である。

本章ではプロセスマネジメントとプロジェクトマネジメント双方について示す。

1-2. 位置づけ

本章は、フェーズ別ガイドラインに示されたITCプロセスにそった活動が、全フェーズを通じて適切に実行されるよう、プロセスマネジメントおよびプロジェクトマネジメントを実施するために両マネジメントについて概観するものである。従って、ITCプロセス各フェーズの個別具体的な内容には立ち入らず、各フェーズに共通の事項について記述している。ITCプロセスの各フェーズにおいて、本章に述べられた考え方をベースにプロセスマネジメントおよび(または)プロジェクトマネジメントを実施しなければならない。

1-3. 定義

(1)「プロセスマネジメント」とは

1) プロセスの概念

プロセスとは「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」である。プロセスは次の2つに分けることができる。

基幹業務プロセス：顧客・市場の理解、経営戦略、マーケティング、商品開発、購買、生産、販売、サービスの提供、代金回収、顧客サービス等

支援業務プロセス：プロセス評価、人材開発、財務、ITサービス、環境管理等(ITが基幹業務となることもある。)

2) プロセスマネジメント

プロセスマネジメントとは、

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

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

である。

プロセスマネジメントにあたっては、次の点に留意する。

顧客をはじめとする各ステイクホルダーが必要とする価値を創造するとともに信頼関係を構築し、各ステイクホルダーの満足が得られるようなプロセスを構築する。

独自の競争力を創出するとともに、競争力の強化・改善のためのプロセスを構築する。

新しい事業機会を見出し、新しい事業領域を創出するプロセスを構築する。

以下に述べる「6C」の観点から、企業として必要な対応は何かを見極めて行う。

まず顧客(Customer)、競争相手(Competitor)、企業(Company)の視点に基づいて、経営戦略目標を達成するとともに、社会的責任(CSR:Corporate Social Responsibility)を果たす。そして企業の独自能力(Core Competence)、個人能力(Competence)を最大限に活用することで、持続的成長をはかるために、「6C」をバランスさせる。

プロセス改革には次の二つの場合があり、対処法が異なる。

・新たな経営課題を達成することを目的とする場合

新しいプロセスを創設、または既存のプロセスを抜本的に改革する。

・すでに定義されているプロセスが予定どおり機能せず、所期の成果をあげていない場合

原因分析を行い、原因を除去し、再発防止策を講じる。類似プロセスへの水平展開を行う。

(2)「プロジェクトマネジメント」とは

1)プロジェクトの概念

プロジェクトとは「ある時点の経営戦略を実現するために、プロセスの改革課題を既存組織の通常の業務プロセスから切り出し、別チームを編成して、目的・期限等を明確に定めて実施するプロセス」である。

プロジェクトマネジメントはITCがITCプロセスを有効適切に実施するうえで、重要なマネジメント手法である。

プロジェクト化はプロセス改革の有効な手段の一つである。その意味でプロジェクトはプロセスを補完するものである。プロセス改革課題の中から、優先度・重要度・影響を与える範囲等を考慮してプロジェクトとして切り出す範囲を判断する。

2)プロジェクトマネジメント

プロジェクトマネジメントとは、

プロジェクトの目的を達成するために、現実的な実施条件の下で様々な要件のバランスをとりながら、以下を行うことである。

プロジェクトを立ち上げ、実行のための最適な計画を作成し、適切な手法やツールを選択し適用すること

プロジェクトの実行については、スコープ、コスト、スケジュール、コミュニケーション、リスクおよび品質等に関してマネジメントを行うこと

プロジェクトのステイクホルダーと十分なコミュニケーションをとり、ステイクホルダーに適時的確な報告を行い目的に向かって統制すること

3)全社的なプロジェクト間の総合調整

プロジェクトは、企業全体の大きなプロセスの中でとらえていく必要がある。経営戦略に従い様々な評価軸を設定し、すでに立ち上げているプロジェクトとこれから立ち上げようとしているプロジェクトを評価し、プロジェクトの統廃合、計画の変更、中止、新規立ち上げを調整することが重要である。企業を取り巻く環境は常に変化している。この環境変化に伴い、プロジェクト立ち上げ時には企業戦略上最適であったプロジェクトも、時間が経つにつれて戦略とのずれが生じることがある。各プロジェクトが全体として調和し、企業にとって最も効率よい活動となるようにマネジメントを実行し、全体を調整することが必要である。

1-4 .ITCの役割

ITCは、経営戦略策定からITサービス活用までの、ITCプロセス全フェーズにわたり、後述の基本原則およびアクティビティに基づき、プロセスマネジメントおよびプロジェクトマネジメントの実施について、必要な助言または支援を行う。特に、ITを有効活用して企業の競争力を強化することに対する貢献が期待される。

2. 基本原則

企業は常に環境変化へ対応し続けなければならない。ITを経営戦略実現のために有効に活用することはもちろん、ITの活用を想定して経営戦略を練るという両面が必要である。以下は、経営戦略目的を達成するためのプロセスおよびプロジェクトを、適切にマネジメントしていくための基本原則である。

2-1. 全体整合の原則

プロセスおよびプロジェクトの実施においては、企業が置かれている経営環境を正確に把握し、経営戦略および重要なマネジメント対象すべてと整合性を持った計画を策定しなければならない。

個々のプロセスおよびプロジェクトは、経営戦略およびIT戦略と整合性を保ちながら実施されなければならない。また、目的達成のためには実施条件の下でプロセスおよびプロジェクト内の個別のフェーズや作業、成果等が部分最適ではなく、全体最適として一貫して統合化された運営が行われなければならない。

プロセスおよびプロジェクトの全体整合の原則は、戦略策定や計画策定時だけでなく、戦略の展開、計画の実施、完了に至るまで継続して適用される。戦略や計画を変更する場合には、企業全体に与える影響を考慮して、どのように変更すべきかを吟味しなければならない。

(留意点)

- プロセスおよびプロジェクトは、企業全体の観点で経営戦略に従い、優先度や重要度を考慮してマネジメントしていくことが必要である。

2-2. 実施条件バランスの原則

プロセスマネジメントおよびプロジェクトマネジメントにおいては、スコープ、スケジュール、コスト、リスクおよび品質等のバランスをとりながら、現実の制約の中に存在する矛盾を解決して行くことが必要である。

プロセスマネジメントおよびプロジェクトマネジメントにおいては、目的に向かって常に最適な実現方法を求めていかななければならない。プロセスおよびプロジェクトは現実的かつ実施可能な方法で実施されなければならない。

また当該プロジェクトのステイクホルダー間の要望に矛盾がある場合、プロセスおよびプロジェクトの戦略策定や計画策定段階で、関係する各種実施条件と、すべての定量的・定性的な効果を勘案して、現実的なバランスのとれた戦略および実行計画を策定しなければならない。

課題への対応も多大なコストや時間をかければ万全な対策が立てられるかもしれないが、実際の企業活動を考慮して、費用対効果の面から、経済活動として成立する妥当な方法を採用する必要がある。

また、企業の体力、経営やIT化の成熟度等を考慮し、バランスのとれた無理のない実現可能な計画策定と実施が必要である。

(留意点)

- プロセスおよびプロジェクトに関するステイクホルダーと、十分なコミュニケーションをとり、様々な立場からの要求を調整することが必要になる。

2-3. 実行可能な組織の原則

プロセスおよびプロジェクトの目的を効率的に達成するためには、企業内外の人的資源を調達し、実行に必要な体制を構築しなければならない。

プロセスおよびプロジェクトに必要な人材は、スキルに限らず、スケジュールやコスト等様々な面での条件を満たすため、外部資源活用など目的に見合った最適な体制を検討する必要がある。実施にあたっては、作業内容ごとに必要とする知識や経験が異なることがあるため、固定的ではなく、都度必要なメンバーを体制に組み込むため、要員管理も重要になる。要員管理においては個人の適性や意識、人間関係をも考慮する必要がある。

プロセスおよびプロジェクトのマネージャーには、計画策定、実行、統制、組織化、契約、コミュニケーション、手法、ツール等のマネジメントを実行するための幅広い知識と経験が必要とされるため、マネージャーを決定することは重要である。

(留意点)

- ▶ 計画変更があった場合には、変更作業を実施することが可能となるよう組織として対応して行くことが必要である。
- ▶ 必要な場合には、アウトソーシング等も検討する。
- ▶ プロセスおよびプロジェクトのオーナーは、重要課題の一つとしてプロセス改革を責任範囲として持っていることを忘れてはならない。

2-4. 可視化と統制の原則

プロセスおよびプロジェクトの運営においては、実施状況をわかりやすく可視化して、当該メンバーとステイクホルダー全員が状況を正確に共通認識し、目的達成のためにプロセスおよびプロジェクトを統制していかなければならない。

プロセスおよびプロジェクトの運営においては戦略および計画段階で成功への道筋を示し、できる限り難易度や内在するリスクが評価できるように可視化し、関係ステイクホルダーの判断を誤らせないことが重要である。

関係ステイクホルダーには、必要なプロセスおよびプロジェクトの情報を可能な限り透明でオープンな形で提供し、問題を正確に共有した上で適切な判断をしてもらえるようにすることが、プロセスおよびプロジェクトを成功に導いて行く上で重要である。プロセスおよびプロジェクトの可視化は、ステイクホルダー間のコミュニケーションをとるために重要な役割を担っている。また、プロセスおよびプロジェクトを可視化することにより、関連する業務や作業の成果物の受け渡しが明確になり、役割分担作業の効率が上がる。さらに、業務や作業の遅れ、品質、コスト等が、全体でどのような影響を与えるのかもわかるようになる。

ステイクホルダーが正しい現状把握を行い、今後の見通し判断を誤ることなく、必要で有効なアクションをとることはマネジメントを行う上で不可欠の要素である。

このため、プロセスおよびプロジェクトの運用状況の可視化は、内在するリスクを早期に発見し、全体を適切に統制し、さらには革新していくための前提となる。

(留意点)

- ▶ プロセスおよびプロジェクトの可視化は、スコープ、スケジュール、コスト、リスクおよび品質等について、関係ステイクホルダーが必要としている視点で行うことが重要である。

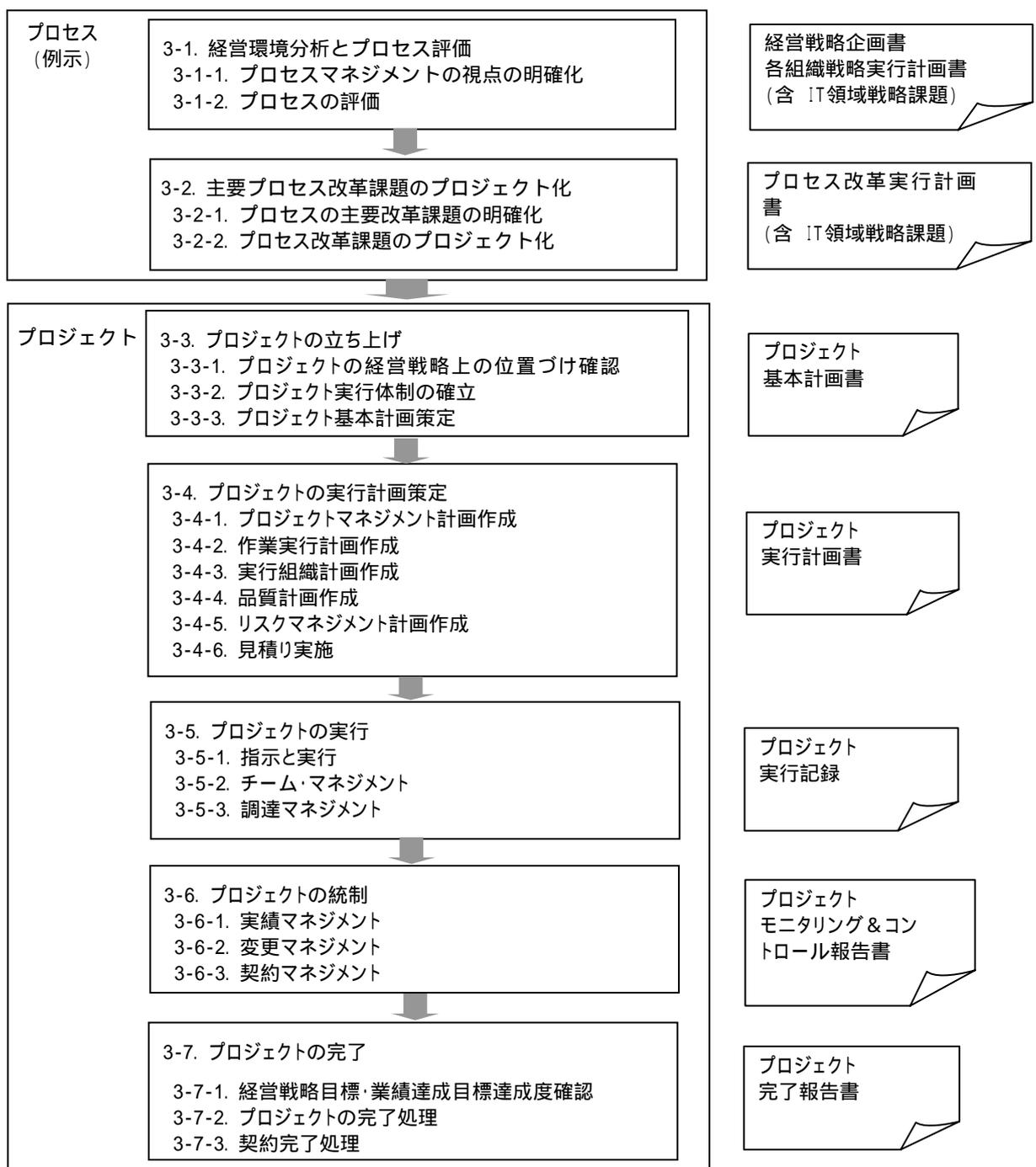
3. プロセス

プロセスマネジメントのプロセスおよびプロジェクトマネジメントのプロセスを示す。

プロセスマネジメントについては、企業に多数あるプロセスの中から、経営戦略プロセスを例として示す。経営戦略の策定・展開・実行の実体面については、「第二部 第 章 経営戦略フェーズ」に示し、ここではプロセス改革課題をプロジェクトとして切り出す側面に重点をおいて、簡潔に示す。

プロジェクトマネジメントについては、いかなるプロジェクト(適用対象業務、規模の大小、メイン・サブプロジェクト等々)にも適応できるよう汎用的に示す。各プロジェクトは、プロジェクトの立ち上げ、実行計画策定、実行、統制、完了の5つのプロセスでマネジメントを実施する。

プロセスマネジメントおよびプロジェクトマネジメントのプロセスチャート



3-1. 経営環境分析とプロセス評価

3-1-1. プロセスマネジメントの視点の明確化

経営戦略を策定するために、企業が置かれている顧客・市場の要望、競争状況等の外部環境と、経営資源や組織、経営の成熟度等の内部環境を分析・評価する。分析・評価結果に基づき、どのような視点でプロセスマネジメントを行い、プロセスの改善・改革を行えばよいのかを検討する。

3-1-2. プロセスの評価

現行のプロセスを、明確になったプロセスマネジメントの視点から分析・評価し、経営戦略課題達成のためのプロセスの改善・改革課題を抽出する。プロセスの分析・評価は、当該プロセスへの入力情報、プロセス内の活動、出力情報としての活動成果等の全体の流れを把握して行う。

3 2. 主要プロセス改革課題のプロジェクト化

3-2-1. プロセスの主要改革課題の明確化

経営戦略実行のために必要な基幹プロセスおよび支援プロセスの改善・改革課題の中から主要プロセス改革課題を明確にする。

3-2-2. プロセス改革課題のプロジェクト化

主要プロセス改革課題の中から、優先度・重要度・与える影響の範囲等の観点から、プロジェクトで実行した方がより適切なものを、日常のプロセス活動から切り出し、プロジェクトとして実行することを決定する。プロジェクトの目的・期限等を明確に定める。

3-3. プロジェクトの立ち上げ

3-3-1. プロジェクトの経営戦略上の位置づけ確認

当該プロジェクトの経営戦略上の位置づけ、他プロジェクトとの関連、プロジェクトの達成目標、期間、品質要求、予算・人材等の利用可能資源、対象プロセスの業務改革およびその他の前提条件・制約条件を確認し、プロジェクトの目的および前提条件・制約条件を明確にする。

経営戦略に示される諸条件がプロジェクトマネジメントの管理基準の基本であることを、プロジェクトのステイクホルダーに徹底する。

3-3-2. プロジェクト実行体制の確立

確認された経営戦略上の位置づけに従い、プロジェクトの実行体制を確立する。

プロジェクト実行責任者、プロジェクトマネージャー、メンバー、改革対象および関連プロセスの支援体制等々、プロジェクトの企業内外のステイクホルダーの範囲と責任権限を明確にする。

3-3-3. プロジェクト基本計画策定

経営戦略として確認した事項およびプロジェクト実行体制を整理し、必要な場合は不足事項の補充、作業項目のブレイクダウン、スケジュールの詳細化を行い、プロジェクト基本計画を策定する。

策定したプロジェクト基本計画は経営者に報告し承認を求める。

3 4 . プロジェクトの実行計画策定

プロジェクトの計画は、様々な条件を明確にしながらか修正を繰り返す、次第に詳細化して最適なものに更新していく。

3-4-1 . プロジェクトマネジメント計画作成

プロジェクトを実行するために、どのようにマネジメントを行っていかばよいか、具体的な計画を策定する。以下にマネジメント・プロセスを実行するための計画書の例をあげる。

スコープ・マネジメント計画書 :

プロジェクトを成功させるために必要な、すべての作業を包含させるマネジメント計画

コストマネジメント計画書 :

プロジェクトを予算内で完了させるためのマネジメント計画

進捗マネジメント計画書 :

プロジェクトを期限内に完了させるためのマネジメント計画

コミュニケーションマネジメント計画書:

プロジェクトに関するステークホルダーが必要としている情報をタイムリーに提供するための仕組みを構築し、情報発信者と受信者がどのような手段でコミュニケーションを取るかを計画する。

マネジメントの品質はこのプロジェクトマネジメント計画によって決まるため、プロジェクトの内容に合致した計画を立てることが重要である。

3-4-2 . 作業実行計画作成

作業実行計画は、実際にプロジェクトを実行運営するための指針となる計画である。この計画は、プロジェクトの作業効率を上げ必要な成果物が必要なタイミングで作成され、計画が実現可能であることを可視化して証明する目的を持っている。また、他のプロジェクトとの関連も考慮して計画を策定しなければならない。作業は標準的に行うことにより、進捗、品質、コスト等のマネジメントが容易になる。さらに、多くのメンバーが各自の作業範囲を明確にすることにより、共同作業の効率を高める。作業の範囲は、最適なマネジメント・レベルまで分解したWBS (Work Breakdown Structure)を作成し、成果物の作成を容易にする単位まで詳細化する。作業は実行条件を考慮し、順序立てて行うように計画する。

3-4-3 . 実行組織計画作成

明確になった作業範囲に基づき、各作業を実行するために必要な組織体制を計画する。実行組織は経営戦略に基づいて、組織内での作業とするか、外部調達にするかの判断を行う。調達の判断では単にスキルの充足面だけではなく、定められた期間やコスト等の前提条件・制約条件に合致した計画にしなければならない。外部調達の場合には、外部調達先との契約のために依頼内容の文書化と選定のための条件を明確にする。特に知的資産、ライセンス、セキュリティ等の扱いには十分な配慮が必要である。

3-4-4 . 品質計画作成

要求される品質基準を明確にし、その基準を達成するための運用方法を計画する。品質を可視化するために明確な基準を設定し測定し、評価するための計画である。品質マネジメントは最終確認だけでな

く、いかに品質上の問題が発生しないように予防するかの事前対応が重要である。

3-4-5. リスクマネジメント計画作成

リスクマネジメント計画は、未だ発生するか否かわからない不確実な事項に対して、どのようなリスク項目をマネジメント対象としなければならないかを特定し、優先順位をつけてリスクへの対応計画を策定する。優先度の高いリスクは定量化してその影響度を把握し、重点的に対応策を講じることが必要である。

3-4-6. 見積り実施

成果物の作成にあたっては、作業環境の構築、必要な要員、ハードウェア、ソフトウェア等を検討し、プロジェクト作業実行のための必要期間とコストの概算を見積る。見積りは、プロジェクトの進捗に従い次第に見積りの条件が整い正確性を増してくるため、見積りの精度は次第に高くなっていく。プロジェクト実行のためには、見積りを基に予算化措置を講じることが必要である。

3-5. プロジェクトの実行

3-5-1. 指示と実行

プロジェクトの実行計画に基づき、必要な資源を調達して決められた手順で成果物作成作業に入る。作業結果は、実績として記録しておく。必要な品質を確保するために計画したマネジメント・プロセスを確実に実行する。

3-5-2. チーム・マネジメント

実行組織計画に基づき、要員を確保して実行組織を編成する。さらに、チーム全体として最大の成果を発揮できるような仕組みを構築する。作業環境を整備し、必要な教育を行い、スキルを充足する。また、チーム内のコミュニケーションをとりタイムリーに正確に必要な情報が入手でき、それらが共有できるようにする。

3-5-3. 調達マネジメント

外部調達の契約計画に基づき、調達先から提案を受けるための説明会や依頼を行い、提案書を入手する。提案書を評価基準に従って公正に評価し、契約先を選定する。

IT調達以外の外部調達も同様に行う。評価条件には重要度や優先度があり、プロジェクトによっては、外部調達先とのセキュリティや知的所有権等の必須となる契約条件もある。外部調達先との条件交渉が成立すれば、契約を締結する。

3-6. プロジェクトの統制

3-6-1. 実績マネジメント

プロジェクトの実行計画に対する実績を、時間に伴う価値の大きさを比較する等の手法を用いて可視化し、プロジェクトの状況をプロジェクトのステイクホルダーにタイムリーに報告する。

作業を計画どおりに進捗させるためには、プロジェクトチームの成果の実績を把握し、評価基準に照らして課題を発見し、対応策を検討する。影響の大きい課題の対応は、計画の変更を伴う対策が必要な

場合もある。プロジェクトの実行計画を遵守するため、計画の変更を引起す可能性のある原因に対しては問題が顕在化しないようマネジメントを実行しなければならない。

すでに認識しているリスクについては、リスクの認識に変化がないかを確認し、リスクマネジメント計画を基に、対応策の検討を行う。新たなリスクの発生については対応策が必要か否かの判断を行い、必要であればリスク計画を見直す。リスクへの最適な対応方法を検討し、早期に対応することにより、プロジェクトの実行計画の変更を回避する。

また、作業の成果がプロジェクトに関するステイクホルダーの要求に合致しているかは、継続して確認する必要がある。

3-6-2. 変更マネジメント

変更マネジメントは、承認されている変更事項と、変更要望や変更案が出ている事項を明確に区別してマネジメントを実行しなければならない。

承認済変更事項は、必要な各種計画の更新手順を踏み、プロジェクトに関するステイクホルダー全員に周知徹底する。

計画の変更を行う場合には、プロジェクトの目的達成のために最適な変更になる案を検討し、プロジェクトの各種実施条件に与える影響を最小限に留めなければならない。

また、問題発生の場合の計画変更では再発防止策を講じることも重要である。

3-6-3. 契約マネジメント

契約事項どおりの作業を行っているか否か、実績を把握し作業内容と成果物の確認を行う。

プロジェクト作業内容に変更があった場合には、必要に応じて契約内容を変更し、外部調達先に変更事項を周知徹底する。

3-7. プロジェクトの完了

3-7-1. 経営戦略目標・業績達成目標の達成度確認

経営戦略により当該プロジェクトに課せられた経営戦略目標・業績達成目標の達成度を確認する。また目標達成の基盤となる業務プロセスの改革目標達成度およびその定着度を確認する。

両目標が達成されていない場合は、その原因を分析し対応策を経営者に報告する。

品質目標・セキュリティ目標についても同様である。

3-7-2. プロジェクトの完了処理

プロジェクトが目的を達成した場合はプロジェクトの完了処理を行う。

成果物を整理し、プロジェクト実行経過をまとめる。コスト・要員等投下資源に計画と差異が生じた場合は、原因分析を行い対応方法とともに記録する。その他、今後のプロジェクトマネジメントに参考となる資料をとりまとめ、プロジェクトマネジメントの知識の集積をはかる。

3-7-3. 契約完了処理

外部調達先からの契約作業内容が完了したことを確認し、成果物の検収処理を行う。瑕疵担保期間等の契約条件を確認し、必要なときに契約内容を参照できるように契約書を整理し保管しておく。

第一部 共通ガイドライン

第2章 コミュニケーション

1. 概要

1-1. 目的

従来、コミュニケーションは「話す・聞く」「伝える・受け取る」という言葉や情報のやり取りと受け取られてきた。だが最近ではそのような言葉・情報といったコンテンツではなく、送り手と受け手の相互作用によって、次第に理解が深まり、合意が形成されていく関係プロセス全体をコミュニケーションととらえるのが一般的である。このガイドラインはコミュニケーションをこうしたインタラクション・プロセスととらえる。

ITCが、各プロセスで経営者、ITサービス利用者、ITサービス提供部門、ベンダー等と交わすコミュニケーションおよびそれらステイクホルダー間のコミュニケーションコントロールは、共通の目標に向けて合意を形成していくインタラクション・プロセスである。

ITCのコミュニケーションは、ただ単に情報や知識を伝達すればよいというものではない。問題や課題を関係者と一緒に解決していく相互学習プロセスそのものである。

コミュニケーションの成果は、ITCプロセスの各フェーズにおいて設定した目標が、確実かつ効率的に達成されるための環境を構築することである。そのために不可欠なのは相互信頼感であり、プロセスやプロジェクトはその信頼感に支えられて、ステップ毎の合意形成に基づいて、成果を上げていくのである。

1-2. 位置づけ

ITCの活動プロセス全てにかかわるコミュニケーションの基本を、まとめて述べる。

コミュニケーションは現実に生身の人間を前にして行うものであり、文章を読んで理解するものではない。現実のコミュニケーションは「話す・聞く」だけではなく、態度や表情などの非言語、誠意や好意など全人格的なもので、それは自己と相手に対する気づきを通じて、体得・向上してゆくものである(人は自らに気づきを得ることによって、変革する)。

コミュニケーションは、送り手の人数と受け手の人数により、1対1、1対複数、複数対1、複数対複数など様々で、それによってプロセスも多様であり、すべてを個別に説明し尽くすことは困難である。従って、これらの状況に普遍的に応用可能な原則プロセスを示す。

1-3. 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。交渉・折衝のプロセスの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))へと発達してきた。

合意形成型のインタラクション・モデルによるプロセスを、PRAM構造をメタ・フレームとして、「交渉計画、関係形成、合意形成、関係維持(PRAMのそれぞれの段階)」の各プロセス、それを実現する方法としてのDDP(ダイアログ・デシジョン・プロセス)として階層的に定義する。(メタ・フレームは、特定分野・領域を超越した、基本的で全体的な枠組みである)

ITCがITCプロセスを効果的・効率的に遂行するために、インタラクション・モデルが重要である。

実際のコミュニケーションはフレームワークとしてのPRAM(全体プロセス)の中で、インタラクションとし

でのDDP(対話プロセス)を通して行われるが、コミュニケーションの主体は個人(個人プロセス)である。従って、個人のコミュニケーション・スキルが重要になる。

1-4 .ITCの役割

ITCは支援企業との間に教師対生徒の指示・依存関係でなく、対等なパートナーとしての協力関係を構築する。

重要なのは伝達ではなく、それを通じた実行・実践である。それが可能になるためには、ITCと支援企業の間、また支援企業内外のステイクホルダーの間に、合意形成と実践を可能にする相互学習プロセスが存在しなければならない。

ITCコミュニケーションの全体プロセスを相互学習プロセスととらえ、そのファシリテータとなるのがITCの役割である。

2. 基本原則

コミュニケーションは単なる話し方・聞き方ではなく、相手と自分との全人格的にかかわりである。単に口を説明すればよいというものではなく、相互理解を深め、問題解決を効果的に実践する、相互学習プロセスそのものにとらえることが必要である。

2-1. 効果的コミュニケーション・スキルの原則

ITCとして個人レベルのコミュニケーション・スキルを向上することが全ての前提である。その上で支援企業やベンダーのコミュニケーションの調整ができるようになることが必要である。

(1) 効果的コミュニケーションに必要な要素は次の5つである。

自己概念(自我についての気づき度合い)、 傾聴(他者の話に反応し、深く理解する)、 明確な表現(相手の理解度に応じた適切な表現)、 感情の取り扱い(特に怒り・不快などネガティブな感情を適切にコントロールする)、 自己開示(防衛的でない、オープンな態度)

(2) 良好な関係形成のためには、特に傾聴が決定的に重要である。傾聴のための留意点は次のとおりである。

- ・受容(acceptance)...相手を理解し、受容しているということをはっきりと言葉にあらわし、相手の思考の動きや継続を妨害しないようにする。
- ・質問(questioning)...適切な質問を行い、相手の言うことを理解しようとしていることを示し、同時に話題を広げて相手の発言を促す。
- ・くり返し(restatement)...質問や回答のくり返しも受容と同様、相手に対して安定感を抱かせる。ただし、多用は相手に不快感を与える。
- ・明瞭化(clarification)...相手の散漫な話をはっきり、正しく簡潔に表現しなおしてあげる。
- ・要約(summary clarification)...問題の核心にふれるように仕向け、話題の転換を導く。
- ・承認(approval)...ある意見に対して、積極的に受け入れるといった評価をする。相手の発言に自信を持たせる。
- ・一般的リード(general leads)...相手の発言を促し、問題をより深く掘り下げる。

(3) コミュニケーションのメディアは様々あるが、状況によって適切なものを選ぶことが必要である。例えば概括的なイメージをもってもらうには視覚的メディア、詳細な事実を説明するには文章メディアというように目的に応じて効果的メディアを選択する。

(4) 事実、意見、感情など区別する。また、思い込みや偏見を除去し、客観性を保つことも重要である。

(留意点)

- コミュニケーションは誰でも「できている」つもりでいる。だが、不機嫌な表情、尊大ぶった態度など、つまらなそうな顔など、相手に不快感を与えている人が実に多い。明るく温かい態度、誠実で好意的な対応をしているのか、絶えず自らに気づくことが必要である。

2-2. コミュニケーション・スタイルの原則

コミュニケーションに一般論はない。置かれた状況、状態、相手のタイプ、スタイルを理解し、それにフィットしたアプローチ、スタイルを用いることが大切である。

現実のコミュニケーションは一般論でなく、個性のある特定のパーソナリティの人(あるいは集団)との具体的・個別的なものである。

(1) 人のパーソナリティは様々であるが、例えば以下のような思考スタイル区分を検討し、それに適合したコミュニケーション・スタイルを用いる。

立案型... 企画・創造が好き、常識にとられるのを嫌う。

順守型... 与えられた課題を正しく行うことに長ける。

評価型... 物事を分析し評価するのが好き。

(2) 送り手の「分析・解釈の度合い」、「感情表出の度合い」に応じて受け手の心理的反応は分かれる。送り手は場の雰囲気づくりに配慮し、適宜コミュニケーションのあり方をバランスさせなければならない。

分析・解釈が多く、感情表出も大きい... 相手は受身で依存的になる。

分析・解釈が多く、感情表出がない... 相手は密かに(あるいは明らかに)敵意を持つ。

分析・解釈が少なく、感情表出が大きい... 受け手はおじけて、固くなる。

分析・解釈が少なく、感情表出が少ない... 受け手は退屈で無気力になる。

(3) 人間関係については、メッセージ別に成立するコミュニケーション・スタイルが異なってくるので、いつも「平行した関係」を心がける。

平行した関係(成立するコミュニケーション...「私は～と考えます」に対して、「あなたは～考えるのですね」)

交差した関係(不成立のコミュニケーション...「私は～と考えます」に対して、「それは絶対違います」「そんなの無理です」)

隠された関係(不快感の残るコミュニケーション...「私は～と考えます」に対して、「そう考えますか」と受けながら、非言語では「それは間違いだ」という表情や態度をとる)

(4) 適性については、個人の本来の特性に合わせるコミュニケーション・スタイルが重要である。

自分のタイプ、相手のタイプを知ることで、効果的なコミュニケーションができる。

自分本来の適性に力点を置くことにより、ストレスを少なくすることができる。

タイプの違いを理解し、相手を受け入れることが可能となる。

(留意点)

- 悪しきクセ、習慣は直す必要があるが、自分のコミュニケーション・スタイルを確立する。

2-3. コミュニケーション・モデルの原則

相互の知識、情報、認識、能力によって、コミュニケーションが成立するパターンが異なることを認識し、状況・状態に合わせたコミュニケーション・モデルを活用する。

(1) 刺激反応モデル... 互いの保有情報・知識に著しい差がある場合には、一方的に解説や情報提供を行って、相手の理解度を高めていかざるを得ないが、先生対生徒の関係にならぬように注意する。

(2) 整合モデル... 相手の求める価値やニーズを把握して、それに整合した提案やサービスを提供する。しかし、これは相手自身が求める価値やニーズについて正しく認識しており、それを正確に表現できる場合に成り立つもので、必ずしも普遍的に成立するものではない。

(3) インタラクション・モデル(合意形成モデル)... 当事者同士は協力して価値やニーズを明らかにし、問題を解決するパートナーとして、公正な信頼関係を構築する。最も効果的なモデルである。

(留意点)

- 良好な人間関係、段階的な合意の共有が基本である。
- 認識の不一致や先入観、思い込みを除去するプロセスを心がける。
- 相手の理解度を十分に考慮して、先を急ぐことをしない。

2-4. 集団意思決定とリーダーシップの原則

ITCがかかわるコミュニケーションの多くは会議(集団的意思決定)であるが、特に日本人の意思決定は「場の空気」に左右されやすい。集団意思決定の病理を知り、それを防ぐ工夫が必要である。

(1) コミュニケーションは論理的でなければならない。

論理とは、概念の内容および判断の基準を一定に保ち、矛盾しあう判断をせずに首尾一貫した話をし、根拠のある内容を語るということである。

感情は、こうした原則にそむきがちであり、論理的でない。また、自己正当化のための取り繕い、詭弁は集団意思決定を誤らせる危険性を持っている。

(2) 集団意思決定の病理には、社会的手抜き、同調圧力、リスク・シフト、過剰そん^{たく}度などがあり、その場の雰囲気ですぐに誤った決定が安易に行われてしまう。

集団意思決定の病理を防ぐには、その病理について全員が知っている必要がある。

次に評価基準(なにを評価し、なにを評価しないか)をつくり、意思決定の定型化(決定プロセスの確立)を行う。

(3) ここでリーダーシップが問題となる。リーダーシップとは自ら決定権を持つということではなく、できる限り正しい意思決定プロセスを確保するということである。

ITCに求められるリーダーシップは、現状維持型の管理志向リーダーシップではなく、創発形成型の革新志向リーダーシップである。

革新志向リーダーシップは、革新そのもののビジョン、創造的で柔軟な行動、誠実さとフェア・プロセスによる強い信頼性によって発揮される。

(4) 正しい意思決定は次の要素を持つ。

本質思考(仮説と検証の繰り返し)

価値前提(追求価値を明確にし、プライオリティをつける)

合目的性(手段の目的化、“とりあえずうまくやる”思考に気をつける)

選択肢の作成(問題定義を誤らない、選択肢から問題を定義しない)

プロセス重視(望ましいプロセスを経ているかを絶えず見直す)

(留意点)

- 論理的コミュニケーションが大切だが、あまりに理屈っぽいと打ち解けた雰囲気ができにくい。リラックスした友好的な雰囲気の維持を心がけること。

2-5. リーダーシップ・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ていくことを意識しながら、ソリューション・プロセスを効果的に構築していく。

(1) 状況に応じたリーダーシップ

相手の気づきが低いレベル...コミットメント(相手と全人格的な接触をはかり、率直に思いを口にできる雰囲気をつくる)

相手に気づきのあるレベル...ディレクト(相手が興味や関心をもち、必要性に気づいた段階では、それに合わせた指導を行う)

相手から対話できるレベル...サポート(相手が積極的に問題意識を持ち、対話するレベルでは、支援型のリーダーシップが効果的である)

相手が参画できるレベル...デレゲイツ(相手が積極的に問題提起をし、実践力を持ったレベルでは一任型のリーダーシップが望ましい)

(2) 目的に応じたリーダーシップ

個人能力を引き出す...ファシリテート(促進型)

自分の意思を伝達する...オーダー(命令型)

相手を教える・指導する...メンター(指導型)

相手に任せる...パーミット(委任型)

(留意点)

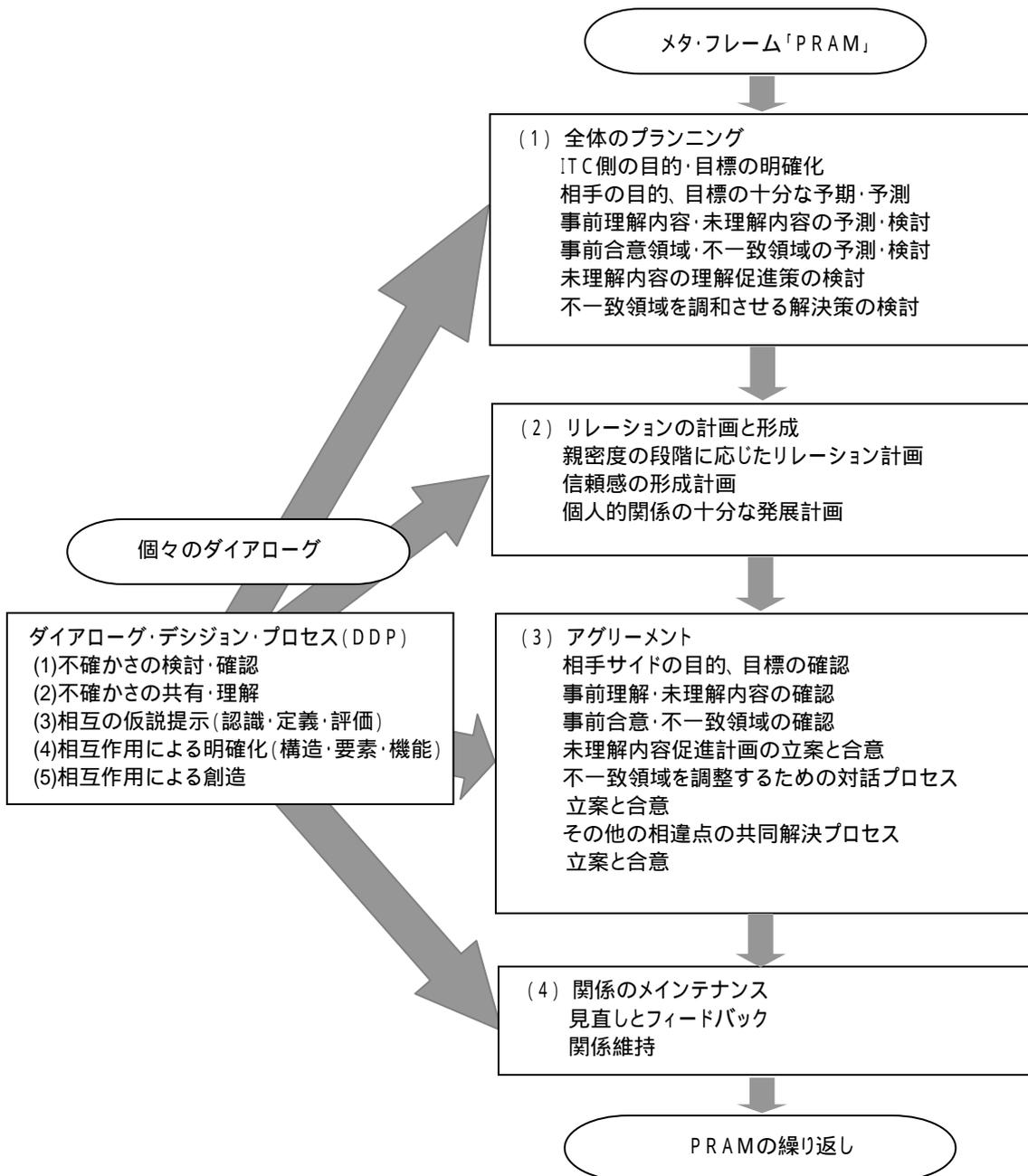
- 個人や集団のレベルを高めていく相互学習プロセスが基本である。レベルアップすれば、リーダーシップのスタイルも変化する。
- 環境変化に対応する革新型リーダーシップもある。

3. プロセス

ITCのコミュニケーションとしてPRAMとDDPを示す。ITCはITCプロセスの各フェーズにおいて、これらをベースにコミュニケーションを計画し実施しなければならない。

コミュニケーションは 個人対個人、 個人対複数、 複数対個人、 複数対複数など、多様な場面が想定されるため、状況にあわせて活用、応用することが必要である。

コミュニケーションのプロセスチャート



3-1. メタ・フレームとしてのPRAM

3-1-1. PRAMの基本

- (1)それぞれのコミュニケーションは、以下のPRAM(プラム = 交渉マネジメントの汎用プロセス)モデルのプロセスによって構成される。
- ・Planning 全体のプランニング(交渉計画)
 - ・Relation リレーションの計画と形成(関係形成)
 - ・Agreement アグリーメント(合意形成)
 - ・Maintenance 関係のメンテナンス(関係維持)
- (2)この原則は、日常会話、会議、交渉、折衝など、全てのコミュニケーションプロセスに応用できる。
- (3)PRAMモデルでは関係構築を重視している。信頼関係は一朝にして形成されるものではない。小さな約束を守る、細かいことにも誠実に対応することの積み重ねを意図する。
- (4)教師対生徒の関係は権威・依存的になるため、相手が主体的に考えなくなる。対等なパートナーとして、一緒に考えるという建設的関係を心がける。

3-1-2. PRAMのプロセス

(1)全体のプランニング

ITC側の目的・目標の明確化...あたって砕ける、駄目でもともと、という計画のなさがプロセスを失敗させる。自分の側がいったいどこまでなにかを実現したいのかを明らかにする。

相手の目的、目標の十分な予期・予測...相手側の事情や都合、期待や要望についても十分に読んでおく。

事前理解内容・未理解内容の予測・検討

・専門知識のレベル(低・中・高)...専門知識のギャップをどう克服するか、どの程度まで知識を持てばよいのか。

・問題解決知識のレベル(低・中・高)...どのような論理や思考プロセスを共有できているのか、論理プロセスをどう習得してもらうか。

・対人関係のスキル(低・中・高)...硬く静的、未分化で個人的(よそよそしい)段階から、柔軟で自在に反応できる(フランクでリラックスした)段階まで、どのようにプロセスをリードして変えていくか。

事前合意領域・不一致領域の予測・検討...事前に合意できている領域を明らかにする。事前合意は当初の関係形成に重要である。

未理解内容の理解促進策の検討...先方が理解できていない領域、内容を明確にすることによって、コミュニケーション内容と訴求レベルを調整する。知的水準の相違を十分に考慮する。

不一致領域を調和させる解決策の検討...不一致領域の調和が交渉の目的である。プランニングの段階で、ブレン・ストーミング的に不一致調和策をできるだけ多くイメージしておく。これによって、後の合意形成の段階で次から次へと解決策を提案することができる。

(2)リレーションの計画と形成

親密度の段階に応じたリレーション計画

・親密度の低い段階(自閉・儀礼)の基本リレーション計画...相手を肯定的に認めるメッセージを発信し、打ち解けた雰囲気をつくる。

・親密度の中位の段階(活動・社交)の社会的リレーション計画...相手の発言を肯定的に認める(You're OK)メッセージを繰り返すことによって、フレンドリーな雰囲気をつくる。

・親密度の高い段階(友好・親密)の深いリレーション計画...根本や本質的な思考やビジョンを共有化し、価値観の共有をはかる。

信頼感の形成計画

- ・基本信頼感(約束履行)の形成計画...小さな約束をし、それを必ず守ることによって、基本的な信頼感を得る。
- ・高度信頼感(頼りになる = 高い責任感)の形成計画...困ったときに頼りになるという高度の信頼感を得る。
- 個人的関係の十分な発展計画...趣味・考え方の共有化、価値観・思想の共有化と、親密度を高める。

(3) アグリーメント

相手の目的、目標の確認...事前に読んでいた相手サイドの都合・事情を確認する。

事前理解・未理解内容の確認...無駄なプロセスをなくすため、理解度・内容について確認することを丁寧に説明する(無礼にならないように気をつける)。

事前合意・不一致領域の確認...事前合意を確認することで、同意心理を形成できる。それを通じて不一致領域を確認する。

未理解内容促進計画の立案と合意...理解度を高めるプロセスを隠さずに明示することによって、納得を得て行うことが望ましい。

不一致領域を調整するための対話プロセス立案と合意...対話内容(コンテンツ)だけではなく、対話プロセスを説明・合意することで安心感を与えることができる。

その他の相違点の共同解決プロセス立案と合意...プランニングの段階で検討しておいた解決策を数多く提示することで、相手も真剣に考えて、相手からも解決策が提案されることが望ましい。

(4) 関係のメンテナンス

見直しとフィードバック

- ・実績に基づく具体的フィードバック...相手の努力・配慮について感謝のメッセージを表現する。
- ・プロセスと成果の見直し確認...全体プロセスと成果・効果を見直し、レビューする。
- ・合意事項についての達成度確認...合意事項の達成度について、確認を促す。

関係維持

- ・接触・関係の維持...折角できたりレシーションを維持するような計画をたてる。
- ・事後問題の確認...合意事項についての事後的な問題などについての対応プロセスを確認する。
- ・信頼関係の維持・再確認...約束履行、連絡対応など、関係を維持する。

3-2. 対話による意思決定プロセス

3-2-1. ダイアローグの基本

- (1) 会話(カンパセーション)、討論(ディスカッション)さらにディベートなどいくつかの種類がある。会話は雑談、討論はやや対立的、ディベートは完全に対立し、反論のための反論に終始する。
- (2) インタラクション・モデル(PRAM)においては、これらとは異なるダイアローグ(対話 = 意見交換)がそれぞれの局面で求められる。
- (3) ダイアローグとは、互いに仮説を提示しあいながら、理解や共有領域を拡大し、最終的に全面合意を形成しようとする(互いにテーマや問題を学習し、より掘り下げた効果的な思考を共有する = 学習組織プロセスを意味する)。
- (4) ITCのコミュニケーションは、最終的に具体的な決定をし、実行を促すものでなければならない(コミュニケーションは手段であり、目的ではない)。それを可能とするのがダイアローグ・デシジョン・プロセス(DDP)である。
- (5) DDPによって、相手は説得されたのではなく、自ら考え、決定したという意識を持ち、従って実行について強い動機づけがなされる。DDPの成果は理屈だけではなく、心理的・意欲的にも「完全な納得

をした」という状態になることである。

(6) ダイアログの障害となる話し方がある。それは断定(決め付け)、単純な妥協(足して2で割る)、過度の一般化(精神論、姿勢の問題などと単純化する)などである。この種の無責任言動を戒めること。

3-2-2. ダイアログ・デシジョン・プロセス(DDP)

(1) 不確かさの検討・確認...距離感のある段階

- ・ダイアログを効果的に行うための雰囲気作り
- ・打ち解けた状態を作るために世間話などからはじめる

(2) 不確かさの共有・理解...問題・課題と接する段階

- ・問題・課題についての意義、話し合いの目的、結論に至るまでのプロセス、どのようにして話し合うかを検討
- ・問題・課題の本質を探る(ここでダイアログの方向性が決定づけられることが多いため注意する)

(3) 相互の仮説提示(認識・定義・評価)...意見交換の段階

- ・全員が仮説を提示することにより、多様な視点を浮き彫りにする
- ・自分の思考前提を明らかにし、他のメンバーの考え方を受け入れる

(4) 相互作用による明確化(構造・要素・機能)...掘り下げ段階

- ・相互に考え方を理解しようとすることで、それぞれのメンバーの問題意識を深く理解する
- ・個人の内部では、新しいものの見方が生じる

(5) 相互作用による創造...新たな考え方の発見

- ・問題・課題に対して、新たな本質や目的の実現の考え方を創造
- ・全員の考え方が一致する
- ・理屈だけでなく、気持ちの上でも一致する

第一部 共通ガイドライン

第3章 モニタリング&コントロール

1. 概要

1-1. 目的

モニタリング&コントロールは重要なプロセスのひとつであり、経営戦略と整合性をもって行われるIT化投資を確実な成功に導くため実践面での支援を行うことを目的としている。

1-2. 位置づけ

個人情報保護法をはじめとする各種法規制は企業に対してコンプライアンス・CSRの観点から厳しい対応を求めている。米国における企業改革法では内部統制の状況等のディスクロージャまでもが義務化されている。このように、内部統制の仕組の構築・維持は、ゴーイングコンサーンとしての企業経営を実現するうえで欠くべからざるものであり、経営者が積極的に関与すべき必須要件のひとつである。

ITを活用して企業経営の成熟度を高め、経営戦略目標の実現を支援するITCは、全てのフェーズで内部統制システムであるモニタリング&コントロールが確実に実施されるよう助言または支援しなければならない。当ガイドラインは、ITC活動全般にわたる視点から、モニタリング&コントロールについての共通的な指針を示している。

なお、各フェーズ別ガイドライン(経営戦略、IT戦略策定、IT資源調達、IT導入、ITサービス活用)では、各フェーズ内における活動ならびに成果の視点から、個々のモニタリング&コントロールの内容を示している。

1-3. 定義

企業経営におけるモニタリング&コントロールとは、企業がその業務を適正かつ効率的・効果的に遂行するために、企業内に構築されたプロセスおよび体制である。特に企業価値に影響を及ぼすリスクへの対応が肝要となる。この活動を確実に機能させるには、リスクの変化を敏感に察知し適時適切に対応し、合わせてモニタリング&コントロールの仕組みそのものを見直す(すなわちダブルループ)ことが必要となる。モニタリング&コントロールとは、以下の目的を達成するために構築される。

- ・ 業務の有効性・効率性の確保
- ・ 報告の信頼性確保
- ・ 各種法規制への遵守性(コンプライアンス)の確保

上記を踏まえ、ITC活動全般におけるモニタリング&コントロールは、

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(以下、コントロール目標という)と比較する

差異の中で、リスクに相当するものについて対応策・防止策を策定し、意思決定者に報告し是正措置をとらせる

さらに、設定された目標そのものが適切に見直しされていることの検証もその対象とする。

ことと定義される。

ITCは、企業におけるプロセスを常にモニタリング&コントロールし、KGI(戦略目標指標:キーゴールインディケータ)やKPI(業績達成指標:キーパフォーマンスインディケータ)で定義される戦略目標ならび

に業績達成目標と整合して、個々の活動が実施されていることを把握する。目標との差異が生じた場合にそのリスク(スコープ、コスト、スケジュール、品質等の視点から)の明確化ならびに対応策・防止策の策定・実施が確実になされていることを検証する。その結果を適切なタイミングで意思決定者に報告するとともに、必要な統制が機能するよう助言する。また、企業におけるモニタリング&コントロールの仕組みそのものが機能していること自体を、モニタリング&コントロールし適切な助言・提言を行うことも重要な任務である。

1-4 .ITCの役割

ITCは高い倫理観をもって公正・中立の立場で、企業におけるプロセス(ビジネスならびにIT化)が適切に実施されていることを、後述の基本原則およびアクティビティに基づきモニタリング&コントロールすることを支援する。

また、企業を取り巻く環境の変化により、モニタリング&コントロールの計画自体の変更が必要な場合が生じる可能性がある。ITCは、策定された対応策・防止策の実施状況ならびに、モニタリング&コントロールの仕組み自体が適切に機能していることもフォローする必要がある。

1-5 .各フェーズにおけるモニタリング&コントロールの対象

企業経営におけるビジネス活動とIT化活動をモニタリング&コントロールするための評価尺度であるコントロール目標は、顧客満足の視点を最も重視して設定される。企業としてのゴールを達成するためのCSF(決定的成功要因)や、プロセスに対してどのような目標設定を行い、どのような情報を捕捉しなければならないかが、このコントロール目標から明らかになる。(言い換えれば、あるべき姿としてのビジネスモデル、情報モデルに、捕捉すべき情報とそのプロセスが存在しなければならない)。

以下に各フェーズにおけるモニタリング&コントロールの対象を記述する。

フェーズ	モニタリング&コントロールの対象
・経営戦略	<p>ビジネス活動とその成果</p> <p>経営戦略を導出する経営戦略フェーズでは、ビジネス活動とその成果(財務のみならず多面的な視点からの戦略目標ならびに業績達成目標)の視点からモニタリング&コントロールを行う。</p> <p>(例1) 経営戦略の企業理念・企業価値観との整合性</p> <p>(例2) 経営戦略達成度</p>
・IT戦略策定	<p>ビジネス活動とその成果、IT化活動とその成果</p> <p>経営戦略を達成するためのIT戦略を導出するIT戦略策定フェーズでは、ビジネスならびにIT化活動とその成果の視点(財務のみならず多面的な視点からの戦略目標ならびに業績達成目標)からモニタリング&コントロールを行う。標準的なフレーム等を活用して、経営戦略と整合したIT化活動とその成果に関するモニタリング&コントロールを定義する。経営戦略で明らかにされた経営者の思いを実現するためのモニタリング&コントロールの仕組みが、業務プロセスの中に埋め込まれ、かつ必要な情報が情報モデルに定義されていること(すなわちシステムに組み込む)を検証することが重要である。</p> <p>(例1) IT戦略の経営戦略との整合性</p>

(例2) IT戦略達成度

・IT資源調達IT化活動とその成果

IT資源を確定するフェーズであるIT資源調達フェーズでは、IT化活動とその成果がモニタリング&コントロールの対象となる。

(例1) IT資源調達計画と経営戦略・IT戦略との整合性

(例2) 調達先候補選定の適切性

・IT導入 IT化活動とその成果

IT導入を実施するフェーズであるIT導入フェーズでは、IT化活動とその成果がモニタリング&コントロールの対象となる。

(例1) IT導入実行計画の経営戦略・IT戦略との整合性

(例2) IT導入実行計画の進捗状況<コスト・品質・スケジュール>

・ITサービス活用 ビジネス活動とその成果、IT化活動とその成果

ITサービス活用では、導入されたITサービスが有効に活用され、ビジネス活動にどのように貢献しているのかを、ITとビジネスの両面からモニタリング&コントロールする。標準的なフレーム等を活用したITサービスマネジメントの構築が重要である。

(例1) IT戦略達成度、プロセス改革達成度・定着度

(例2) 主要業務目標とITサービスレベルの整合性

2. 基本原則

ITCは次の6つの基本原則に従って、企業のビジネス活動ならびにIT化活動とその成果のモニタリング&コントロールを実施しなければならない。

2-1. 合目的性の原則

企業の全ての活動は、目標と整合し関連がなければならない。

企業における全てのプロセスは、経営戦略フェーズで明確に定義された戦略目標や業績達成目標と整合を保ちながら実施される必要がある。すなわち、企業の成熟度や内外環境におけるリスクを考慮した戦略目標、業績達成目標が明確化されていること、およびステイクホルダーに周知徹底され、IT化投資が経営戦略と整合性を保ちながら実施されていることをモニタリング&コントロールする。

戦略目標や業績達成指標は、財務的視点のみならず、顧客、プロセス、学習・成長などの総合的視点から明確化されていることが重要である。もちろん、モニタリング&コントロールのプロセス自身も戦略目標と整合し関連がなければならない。

(留意点)

- 経営レベルの戦略目標、業績達成目標と整合性を持って、IT化の戦略目標を展開させることが必須である。
- 戦略目標、業績達成目標ともに測定可能で比較できるよう定量化されていることが必要である。

2-2. 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みならびにその結果は、企業にとって有効かつ効果的でなければならない。

モニタリング&コントロールの範囲は、部分ではなく必要にして十分な範囲を包括的にカバーし、過不足があってはならない。また、激変するビジネス環境ならびにそのリスクに適切に対応しなければゴーイングコンサーンとしての企業自らの存続が危うくなる。

このため、モニタリング&コントロールの期間や頻度、タイミングは、企業の成熟度を踏まえて適切に設定し、評価を適時に行い、リスクを早期に発見してその対応策・防止策を立て適時に経営者に報告するなど機敏な行動が重要となる。リスクに対する対応策・防止策立案では、アクション指向でかつ当該企業の成熟度を考慮することが必要となる。成熟度を考慮しないで構築されたモニタリング&コントロールの仕組みならびにリスクに対する対応策・防止策は機能しない。

無駄な投資活動を実施しないよう、予想される費用の発生と効果を考慮した対応策・防止策の立案が肝要となる。

(留意点)

- モニタリング&コントロールの仕組みを考える際には、モニタリング&コントロールの仕組みそのものが機能しているかどうかを評価する仕組みも組み込むことが重要である(ダブルループの考え方)。

2-3. 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。

効果的かつ効率的なモニタリング&コントロールの仕組みならびにその結果(リスクに対する対応策・防止策)は、顧客、株主、経営者、従業員、ビジネスパートナーなどのステイクホルダーから納得を得られなければならない。ステイクホルダーが納得しないモニタリング&コントロールの仕組みやリスクに対する対応策・防止策を立案しても意味がない。

有効なモニタリング&コントロールを構築するためには、ステイクホルダーとの検討や説明を十分に行い、彼らの理解を得ることが必須となる。

また、企業活動は経営者の方針により決定される要素が大きいため、経営者自らが積極的にプロセスに関与するとともに、プロセス全体を理解し適切な指示を行うことが特に重要である。

(留意点)

- 適切に定義されたステイクホルダーとのコミュニケーション計画の立案・実施が不可欠となる。

2-4. 変化への適応性の原則

経営環境の変化ならびに遵守すべき法令等には、迅速に適応しなければならない。

経営環境の変化などにより、当初設定した目標や計画そのものを変更しなければならない事態が発生する可能性がある。変化する環境の中で、成功裏にプロセス目標を達成するためには、定期的に目標の再評価を行い計画を柔軟に見直すことが肝要となる。経営環境変化の中には、企業として遵守しなければならない法制度なども含まれる。

たとえば、経営者が企業改革法や個人情報保護法などに対応して経営戦略ならびにIT戦略企画書を再評価し、IT投資の方向性・必要性・規模などの定期的な見直しをしているかどうかをモニタリング&コントロールすることなどである。

(留意点)

- 経営者がどのような事象を経営環境の変化としてとらえているかを確認することが重要である。
- 目標の見直しを実施した場合に、変更内容がステイクホルダーに適切に周知徹底されていることが必須となる。

2-5. 真実性の原則

事象が真実であることを他の方法などで検証できなければならない。

モニタリング&コントロールを通して収集したデータ/情報等に基づき、事象が事実であることを、検証(再確認)できなければならない。このためには、適切な情報源からデータ/情報を得るとともに当該データ/情報の鮮度維持に努めることならびに、データの記録および集計方法の合理性を確保することなどが重要となる。

(留意点)

- 業務処理プロセスの中にモニタリング&コントロールのデータ収集の機能を盛り込むとともに、情報モデルの中に必要なデータが定義されていることが必要となる。

2-6. 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。

ビジネス活動ならびにIT化活動に対するモニタリング&コントロールは、公正かつ中立的な立場で実施しなければならない。不正につながる誘惑や非現実的な結果を求める態度はもちろんのこと、支援する企業にのみ有利となるようなスタンスをとってはならない。

ITCは自らが率先垂範し、支援する企業の社会的存在意義を踏まえて公正かつ中立な立場で適時かつ有効な方法でモニタリング&コントロールを行わなければならない。

(留意点)

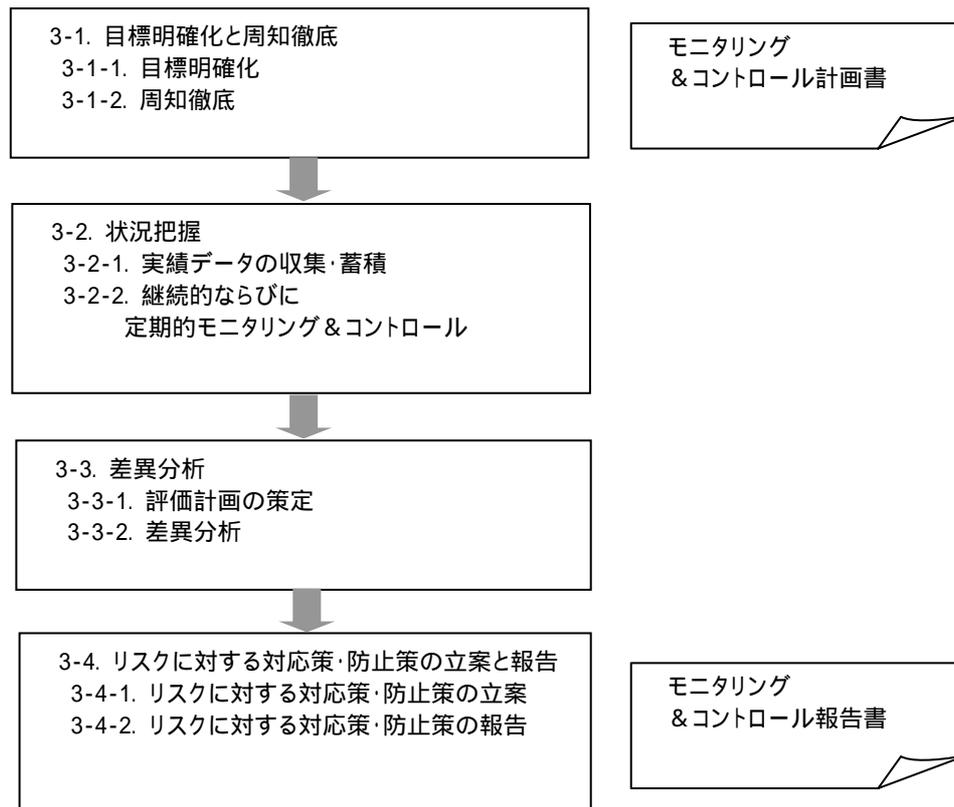
- ITCは「ITコーディネータ倫理規程」にのっとり行動しなければならない。

3. プロセス

ITCの活動におけるモニタリング&コントロールは、企業におけるプロセス(ビジネスならびにIT化)とその成果の両方が対象となる。

モニタリング&コントロールは、目標明確化と周知徹底ならびに、状況把握、差異分析、リスクに対する対応策・防止策の立案・報告の、4つのアクティビティから構成される。

モニタリング&コントロールのプロセスチャート



3-1. 目標明確化と周知徹底

3-1-1. 目標明確化

企業の策定する経営戦略に基づき、財務の視点のみならず、顧客、プロセス、学習・成長など総合的な視点からバランスがとれたKGIで表現される戦略目標を明確にする。

また、先行指標であるKPIで表現される業績達成目標を定量的に定義する。

これらビジネスの視点からの目標は、組織面(全体レベル、事業部レベル、部課等の下位レベル)ならびに、期間面(年度レベル、月次レベル等)において展開される。また、IT化など個別の活動レベルにも展開される。

組織面：全体レベル	部課等のレベルへ
期間面：年度レベル	月次・週次・日次レベルへ
個別面：ビジネス指標	IT化の指標

3-1-2. 周知徹底

明確に定義されたステイクホルダーごとに最適なコミュニケーション方法を選び、上記の目標を組織として正確に伝達し、正しく認識させる。

モニタリング&コントロールの指標としての目標値を決定する際には、当該企業の統制環境(経営者の姿勢・行動や組織構造など)や組織の成熟度を勘案することが重要である。

この段階で、モニタリング&コントロールの仕組みを明確にするとともに、それらをモニタリング&コントロールの計画書として整理し、実施のための体制を整備する。

モニタリング&コントロール計画書内容例

- ・ モニタリング&コントロールの目的・目標・手法
- ・ モニタリング&コントロールの仕組み
- ・ 対象範囲
- ・ 対象期間
- ・ 実施日
- ・ モニタリング&コントロール体制
- ・ 他(予算、要員育成計画等)

3-2. 状況把握

3-2-1. 実績データの収集・蓄積

モニタリング&コントロール対象の状況が目標に対してどのような状況になっているかを把握するために実績データの収集・蓄積を行う。適切な情報源(信頼性)を確保することやデータの鮮度維持に努めるとともに、データの記録・集計方法の合理性を確保する。場合によっては、競合他社や業界先進企業との比較データの収集が必要となる場合もある。事実に基づく経営を実践する上では、企業の成熟度に合わせて、データの収集・蓄積する仕組みを構築することが前提となる。リアルタイムなオンゴーイング・モニタリング&コントロールが可能となるように、ITを活用して業務システムの中にデータ収集・蓄積のメカニズムを組み込む(ビルトイン)ことが肝要である。

3-2-2. 継続的ならびに定期的モニタリング&コントロール

モニタリング&コントロールを実施する主体や実施時期等により、モニタリング&コントロールには以下の種類がある。両者を組み合わせて効果的かつ効率的なモニタリング&コントロールの仕組みを構築

することが重要である。

・継続的なモニタリング&コントロール

日常のプロセスの中で実施されるモニタリング&コントロール活動である。担当者自身が行うレベルと、マネジメントが行うレベルがある。すなわち、業務を実際に行っている部署の担当者や管理者自らがリスクを認識し、リスクに応じた業務運用ができていないことが必要である。このための確固たる仕組みづくり(業務システムの中にモニタリング&コントロールの機能や必要データが定義されること)が要請される。

・定期的なモニタリング&コントロール

継続的なモニタリング&コントロールではカバーできない部分のモニタリング&コントロールを行う。新しくもたらされるリスクへの対応度合いなど、合目的性を定期的にモニタリング&コントロールすべきである。企業内部の独立した部門が定期的実施する内部監査(すなわち、第三者による検証・保証)や監査法人等が実施する会計監査・システム監査などがある。

3-3. 差異分析

3-3-1. 評価計画の策定

効率的かつ効果的な目標と実績の差異分析を行うためには、業務処理があらかじめ意図されたとおりに実施されたことを確かめるための証拠を特定することが重要である。この証拠の特定を誤ると差異分析の結果は意味がなくなる可能性が高い。証拠の特定を含め具体的な評価方針・目標、評価精度、評価対象、評価技法・ツールなどを明確にした評価計画を作成することが必要である。

3-3-2. 差異分析

状況把握プロセスで収集蓄積した状況と目標とを比較し、目標との差異を明確にする。当該プロセスも継続的な評価活動と定期的な評価活動が必要となる。収集・蓄積したデータは、全社的(または組織全体)な視点から統合し、計数値/計量値サンプリングやパレート図、管理図等を用いて分析・評価する必要がある。特定された事象は、収益機会なのかリスクなのか、または、顕在化事象なのか潜在化事象なのかなど、影響度、可能性、時期などの洞察が重要となる。さらに、評価対象がもつリスクの度合いに応じた優先順位付けが重要となる。

差異分析結果は、単純な適・不適表記や多段階表記方法などがある。

適・不適表記例

適 : (戦略目標は環境変化に対応すべく定期的に見直しされている)

不適 : (マネジメントによるチェック機能は定義されているが、周知されておらず全社的に機能していない)

多段階表記例

3: 経営者による積極的なモニタリング&コントロール活動が実施され、モニタリング&コントロールの継続的改善が行われている

2: モニタリング&コントロールの仕組が存在し適切に文書化も行われている(すなわち、組織的な対応がなされている)

1: モニタリング&コントロールは存在するが、従業員に周知徹底されず、適切に実施されていない

3-4. リスクに対する対応策・防止策の立案および報告

3-4-1. リスクに対する対応策・防止策の立案

差異分析・評価の結果のうちリスクと判断されたものに対して、影響度合いと費用対効果を勘案の上、対応策・防止策を策定する。リスクには、法制度(商法、証券取引法他)に対する違反事実や、セキュリティリスク、取引に関する契約や請負に関する約定違反なども含まれる。セキュリティリスクに関しては、個人情報のみならず企業として機密性の高い情報をいかに守るかという包括的な視点が重要となる。対応策・防止策の策定にあたっては、ステイクホルダーの意見を反映したものにすることが重要である。また、対応策・防止策には目標の見直しも含めて計画自体を変更しなければならない事態も発生する可能性があるため、柔軟な対応が要請される。差異分析・評価の誤りや不十分な対応は、プロセス自体を失敗に導く原因ともなりかねない。

3-4-2. リスクに対する対応策・防止策の報告

活動と成果についてのモニタリング&コントロール結果を報告する。しかるべき意思決定者(経営者等)に対して、適時(リスクによっては即時)に行う必要がある。報告書作成では、必要な項目を網羅(下記参照)するとともに、専門用語を極力避け、図表等を活用し分かりやすさに努める。公正・中立の立場で客観的な報告を行う。

モニタリング&コントロール報告書内容例

- ・目的
- ・対象期間
- ・対象範囲
- ・手法
- ・目標に対する実績の評価結果
- ・差異内容
- ・対応策、防止策
- ・事後評価の必要性等

第二部 フェーズ別ガイドライン

第 章 経営戦略フェーズ

1. 概要

1-1. 目的

企業を取り巻く環境が変化する中で、企業が競争力を強化し持続的成長を実現していくためには、柔軟な組織体制を維持し、顧客をはじめステイクホルダー（注1）価値の創造と共に、経営改革によって自らの経営の成熟度を向上させ、トータルコンピタンス（注2）を発揮させるビジネスモデルの構築を行わなければならない。

なかでも、ITを活用した経営改革には、環境変化をとらえた革新のプロセスが包含されていることが重要となる。

このような認識から、経営戦略とは、企業における種々の経営課題を解決するために、ステイクホルダーが期待する企業のあるべき姿（To Be）と、現状（As Is）とのギャップを埋める企業全体の重要施策である、といえる。

1-2. 位置づけ

経営戦略フェーズは、ITCプロセスの最初の段階として全般に関わるフェーズであり、ステイクホルダーから見て経営を望ましい形に導いていく、「企業の目指す姿のナビゲート機能」にあたる。また、企業にITを導入するための重要な動機を提供するフェーズでもある。

企業が、持続的な成長（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経営改革が実践される過程で、必要十分なIT戦略が策定されることが必要となる。すなわち、単に現在ベストと言われるITを導入すれば良いのではなく、種々の経営課題を解決するためのプロセス改革を実行することが先であり、新しいプロセスを支援する目的でIT戦略の策定がされなければならない。

IT戦略策定以降実施されるプロセスも、経営戦略実行プロセスの一環であるが、「IT化実行プロジェクト」として抽出し、次フェーズ以降に詳説する。

1-3. 要約

まず企業理念・使命に関係する重要な企業内外の環境に関する情報を収集・分析し、問題点や経営課題を顕在化させる。そして、これらの課題の解決策を検討し、「企業のあるべき姿」としての、CSF（Critical Success Factor：決定的成功要因）案や経営ビジョン案、ビジネスモデル案などを導出する。

さらに、これらの案については、経営リスクという観点から予防策を検討し、経営戦略となるビジネスモデル、経営ビジョンやCSFを最終決定し、「企業のあるべき姿」への道筋を明らかにする。なお、経営戦略策定の成果物である「経営戦略企画書」には、次の「IT戦略策定フェーズ」のインプット情報となるIT領域の戦略課題が明示される。

策定された経営戦略は、全体最適の視点で組織体制、組織目標やスケジュールなどを設定し、関係する基幹業務プロセス・支援業務プロセスの中で実行していく。実行にあたっては、進捗状況をレビューし、重要なプロセス改革課題を明確にした上で適切に対処し、「企業のあるべき姿」の実現を確実なものにしていく。

1-4 .ITCの役割

ITCは、当事者意識をもって経営者に接し、経営戦略に関する全ての活動について、「10の基本原則」、「8つのアクティビティ」に基づき、経営者に以下のような助言または支援を行う。

- (1) 経営者の経営に対する思い・価値観を、傾聴・確認・共有して、経営者自身の発想を大切にしながら、経営ビジョンを関係者が明確に理解できる形にすることを経営者に助言または支援すること。
- (2) 現場第一線で働いている人々の問題意識を把握し、経営者と従業員の思いのギャップを埋められるよう、経営者に助言または支援すること。
- (3) 経営者へは、問題点・経営課題を自ら気づく形で助言または支援を行い、ITCの経営に関する知識と洞察力を活用し、経営戦略を経営者と共に作り上げていくこと。
- (4) 経営とIT、双方の総合的視点にたつて、経営戦略目標達成のために、ITの活用が有力な武器になることを平易に説明し、どのような分野に戦略的ITを導入するかどうかを経営者に助言または支援すること。
- (5) 新たにIT化を行わない場合においても、プロセス改革の視点から経営者に助言または支援すること。
- (6) 上記全てを実行するにあたって、経営者がリーダーシップを発揮し、自立した個の適性に合わせた適材適所を心掛け、個人能力を最大活用し組織能力を強化できるような最適な仕組み作りに対して、助言または支援すること。

2. 基本原則

各企業は、経営環境の変化に対応して持続的成長が達成できる経営戦略を策定し展開する必要がある。経営環境が変化したことによる影響の度合いは企業ごとに異なるが、競争力を維持するためには、次に述べる10の原則にのっとり経営戦略の策定、展開をすることが望ましい。

2-1. 顧客価値創造の原則

顧客の満足する価値を顧客に提供し続けていくためには、顧客・市場のニーズ、ウオントの変化を的確にとらえることによって、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ことが重要である。

(1) プロダクトアウトからマーケットインへの転換

品質の高い製品やサービスは売れるという固定観念を捨て、市場で顧客が価値を認め実際に購入してこそ顧客から見た良い商品（注 3）やサービスであるという、マーケットインの考え方が重要視されなければならない。

(2) 顧客・市場の理解、顧客関係の強化、顧客価値創造、顧客満足のステップ

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。次に重要なことは、顧客との関係強化をはかり、信頼性を増すことによって、顧客価値創造の助言または支援をすることである。結果として、顧客満足の向上に資することとなる。

(3) 経営戦略への反映

経営戦略を顧客価値創造のプロセスを核として策定、展開することが、顧客の持続的成長を支援する顧客満足経営の成功要因である。

(留意点)

- 顧客ニーズの変化(個性化、健康志向や自然重視)
- 生活者としての顧客の理解
- 市場動向
- 環境変化と価値観の変化

2-2. 企業理念との整合の原則

現象だけにとらわれず物事の本質をとらえ、常に企業の価値観の表明である企業理念や企業使命(例えば企業目的、綱領や社是、社訓など)を確認し、中長期的視野をもって、あるべき姿を目指した、経営ビジョンと整合性のある経営戦略の策定を行うことが重要である。

(1) 企業理念の定義

企業理念とは、社会の構成員たる企業によって立つべき規範、例えば顧客価値創造や社会価値向上への貢献等の価値観を示す。経営者は、何のために企業を設立したのかその原点に戻り、企業のあるべき姿を追求する姿勢が重要である。

(2) 経営戦略との整合

企業は人の組織であるため、間違いを起こしたり、目の前の事象に目を奪われたり、事後対応になってしまうことが多い。環境が変化する時代には、経営戦略の基本は、いたずらに変化を追い求めるのではなく、企業理念に照らし何が求められているのかを前提に考えることである。これにより現実の姿を正しく認識することができ、また新しい活動を創造できる。つまり、明確な企業理念をもち、それと

経営ビジョンとの整合性が経営戦略の良し悪しを決めることになる。

(留意点)

- 企業理念などの設定経緯
- 事業ドメイン
- 具体的なステイクホルダー
- 経営者の思い

2-3. CSR (Corporate Social Responsibility: 社会的責任) と継続企業の原則

企業は社会システムの一員であり、社会に認められる存在でなければならない。企業の目的は、ステイクホルダーの価値を向上させることであり、社会的価値を維持することが企業存続の条件である。

(1) 企業目的とその意義

現在は、環境問題や社会要請・社会貢献について、企業に対しての要求が強くなっている。社会は、企業を社会のシステムと融合した一部と考え社会的価値を増加させることを期待している。

(2) ステイクホルダー価値向上と全体最適の実現

企業を取り巻く、各ステイクホルダーの満足を向上させることが、社会的存在として認められ、企業活動を効率的に実行する成功要因である。

業種、業態、規模、時期や経営の成熟度によって、ステイクホルダーとの関わり合い方が異なるため、全体最適の実現には、特に留意する必要がある。

(3) ゴーイングコンサーン(継続企業)

企業は社会の一員であり、価値ある存在として持続的に成長することが望まれている。そのためには、企業全体の効率化をはかり、ステイクホルダー価値を維持し向上させることが経営責任である。

(留意点)

- コンプライアンス
- 地球環境保全
- 企業倫理
- 情報開示

2-4. コアコンピタンスとトータルコンピタンスの原則

市場での競争力を獲得するためには、競合他社と違った顧客の価値を創造する、独自の企業能力(コアコンピタンス)を有していなければならない。持続的成長を達成するためには、コアコンピタンスを核とした総合的な成熟度の高い企業能力(トータルコンピタンス)にすることが必要である。

(1) コアコンピタンスの必要性

コアコンピタンスは、核になる企業力を意味し、顧客からその価値を認められる独自能力である。例えば、経営全体の、品質向上、コスト削減、サイクルタイムの短縮、新商品や新サービスの開発・提供等、顧客価値を生み、競争優位を獲得できるような能力を有していることが必要である。

安定した業界であっても、あるいは環境変化等、生き残りの激しい業界であっても、企業の独自性を発揮できるかどうか成功要因である。

(2) 経営戦略への反映

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、変革するように経営戦略に反映させることが重要である。

(3) トータルコンピタンスの維持と向上

コアコンピタンスに合った独自の事業ドメインを選択し、適切な顧客層のニーズを達成すべく、企業能力を集中することは特に重要であるが、ステイクホルダーの価値を創造するその他の経営資源を一定のレベル以上に維持し、総合的に高い競争力維持を獲得するトータルコンピタンスの向上が必要不可欠である。

(留意点)

- 競争環境(競合他社)の適切な情報収集
- 新規参入や代替品による競争の可能性
- 秀逸な人材の育成
- 最先端技術やベストプラクティスの構築
- 財務の健全性の確保
- ステイクホルダーニーズの変化
- ビジネスパートナーとの協力

2-5. 経営の成熟度の原則

企業は、それぞれの企業設立の経緯、今までの企業活動の結果、企業規模、従業員のスキル、経営の状態、環境変化、リーダーシップ、企業文化等、によって経営の成熟度が異なる。企業別に経営の成熟度を評価し、その成熟度に見合ったトータルコンピタンスを目標とした経営戦略の策定を行わなければならない。

(1) 経営の成熟度

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、経営の良し悪し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) 経営の成熟度活用の目的

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することが目的である。

(3) 経営の成熟度に応じた経営戦略策定の必要性

経営の成熟度の違い、すなわちヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源のコンピタンス・レベルや活用の程度によって、的確な(身の丈にあった)経営戦略を策定する必要がある。

(留意点)

- 企業規模や設立時期
- 企業文化、組織風土
- 財務マネジメントの視点
- リスクマネジメントの視点
- 知の経営の視点
- リーダーシップスタイル
- 経営の教育研修

2-6. 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うことにより、個人と組織の能力向上をはかり、経営改革を促進し、企業を成長発展させる。

(1) 知重視の経営

経営改革を推進するためには、企業内外の経営環境に関するデータや情報が必要であるが、このデータや情報に人の知識・知恵・判断・経験を加えた知を蓄積し活用することが重要である。

(2) 知の収集・共有・活用インフラの構築

知の共有・活用の3つのステップを明確にし、組織としての学習を促すインフラを構築する必要がある。

知の収集・選別・整理のプロセス

知の流通・共有・創造のプロセス

知の活用プロセス

(3) 経営戦略への反映

経営戦略課題・各組織戦略課題の解決のために蓄積された知を活用する。

全従業員の、経営戦略の理解、各組織への展開・実行への参画に、知インフラを活用する。

全従業員の能力開発・活性化、組織能力の向上に知インフラを活用する。

(留意点)

- 対話による知の創造
- 暗黙知を形式知とし、個人知を組織知とする。
- エンパワメントと創発
- 個人能力や適性に応じた適材適所と適切な評価
- 意識改革、人間関係、企業文化等の考慮

2-7. 最適資源配分の原則

現在のように環境が急激に変化する時代には、内外経営資源を柔軟に再配分する体制を作ることが重要である。競争力向上のためには、内部経営資源の最適配分と外部経営資源の積極的活用が必要である。

(1) 環境変化への内外経営資源の柔軟な再配分

経営戦略を展開し実行するには、新しい戦略に合わせて企業活動の最大効率を目指して経営資源を再配分しなければならない。

(2) 内部経営資源の適切な配置と外部経営資源の有効活用

経営資源であるヒト・モノ・カネ、情報等の適正な配置を行うとともに、内部経営資源で不足の場合は、ベンチマーキング(注 4)による外部知(ベストプラクティス)の活用をすることが望ましい。場合によって、ビジネスパートナーやアウトソーサーなどを有効活用する。

(3) 経営戦略への反映

業務プロセスは経営資源によって実行されるが、それぞれが相互に関連している。従って、経営システム全体の効率性を考えて経営資源を最適に組み合わせることが重要である。

(留意点)

- 経営計画の柔軟な見直し
- 業務プロセスの効率性、有効性の評価
- プロセスマネジメントの徹底
- 全体最適思考
- トータルコンピタンス

2-8. 戦略と事実に基づく経営の原則

経営環境が変化する時には、過去の経験や推測で意思決定をするのではなく、戦略と事実に基づいた判断をしなければならない。このためには、環境変化に対応した情報マネジメントと、情報の測定、分析による事実と適切な戦略に基づいたプロセス改革が必要である。

(1) 事実に基づく経営

事実に基づいてプロセス改革を推進し、必要であれば新しい業務プロセスを動かす企業文化や組織風土を改革しなければならない。事実は知の経営のベースになり、顧客価値創造への活用が重要視されなければならない。

(2) 情報活用と情報マネジメント

経営に必要な情報は、最適な形で関係者が活用できるように情報マネジメントを実施することが必要である。このためには、情報の測定、分析を行うためにIT資産を活用するとともに、組織としての仕組みを変更することが必要である。

(3) 経営戦略への反映

事実に基づく情報活用は、業務プロセスを継続的に改善、改革するために経営戦略と整合し実行されるように適切に反映されなければならない。その結果の検証も事実に基づかなければならない。

(留意点)

- KGI、KPI
- 情報セキュリティ、個人情報保護
- CSF
- 固定観念の払拭
- 経営の成熟度

2-9. 継続的改善・改革の原則

経営戦略の変更に対応して業務プロセスは継続的に改善、改革をしなければならない。経営の成果をあげるために、環境の変化に合わせてステイクホルダー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を目的に、常に活動をモニタリングすることが必要である。

(1) プロセス改革の概要

プロセス改革は、ステイクホルダー価値を創造することを目標とした最善な経営戦略策定、展開と業務プロセスを編成、導入することで達成できる。プロセス改革を実施しベストプラクティスを導入するためには、社内の知の共有の徹底と共に、他社との比較、業界外の知や世界のベストプラクティスとの比較等を行うベンチマーキングを活用する。

(2) 経営成果のモニタリングと継続的なステイクホルダー価値創造の仕組みの必要性

経営の成果は、適時に測定し経営戦略を見直すことが必要である。効果的な経営計画は、柔軟性を備え、経営戦略の策定と展開の妥当性と有効性を適時に再評価し、適切な修正を行う必要がある。

(3) プロセス改革への全員参加

業務プロセスにかか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。更に計画に基づいた仕組みやプロセス、方針や方法の改善・改革を全員が協力して行うことが重要となる。

(4) 経営戦略の変更対応力

ステイクホルダーニーズの多様化や競争環境が激変する現在は、経営戦略の変更に対応して基幹業務プロセスや支援業務プロセスを戦略的に変更し、最善なものに改善、改革することも必要である。

(留意点)

- 競争環境の変化をチェックする仕組み
- ステイクホルダー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
- ステイクホルダー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

2-10. 収益性の原則

新しいビジネスモデルを構築し、継続企業として発展するためには収益の確保が必要である。持続的成長のベースが財務であり、全ての企業活動には資金を有するため、適切な財務マネジメントが重要である。

(1) 収益の確保と財務マネジメント

企業の収益を確保し、財務の健全性を担保するため、経営戦略に直結した財務指標を設定する。ステイクホルダー価値を高めるための指標として、管理会計的および戦略会計的な財務指標の設定が有効である。特に戦略に会計数値を活用する戦略会計や具体的な収益モデル等が重要となる。

(2) 経営戦略実行時における財務マネジメント

日常業務の中で、経営戦略を実行する場合に、必要な資金の調達ならびに運用方法を明確にする。経営戦略の実行を測定するKGI、KPIと財務指標との関係が重要である。

(3) 経営戦略実施結果における財務マネジメント

設定した経営戦略の一つが終了した時点で、財務指標に基づくレビューを実施する。KGI、KPIと財務指標の関係を明確にし、財務会計(B/S、P/L、C/F)と管理会計に適切に反映し、財政状態と経営成績を正確に示さなければならない。また、投資家に対するIR活動が重要である。

(留意点)

- 実行計画進捗分析表
- 経営戦略別財務指標結果一覧表
- グループ経営
- 連結および単体財務諸表
- プロセスの効率化を組み込んだ財務評価

3. プロセス

経営戦略フェーズのアクティビティおよびタスクを示す。

各アクティビティにおいては、最終タスクとして、アクティビティそのものの有効性や妥当性を確認する検証のプロセスが存在するが、「3-8.経営戦略実行」での「3-8-3.プロセス改革の評価」に示す検証プロセス以外では記述を省略しているため、同様の検証を行うよう留意すること。

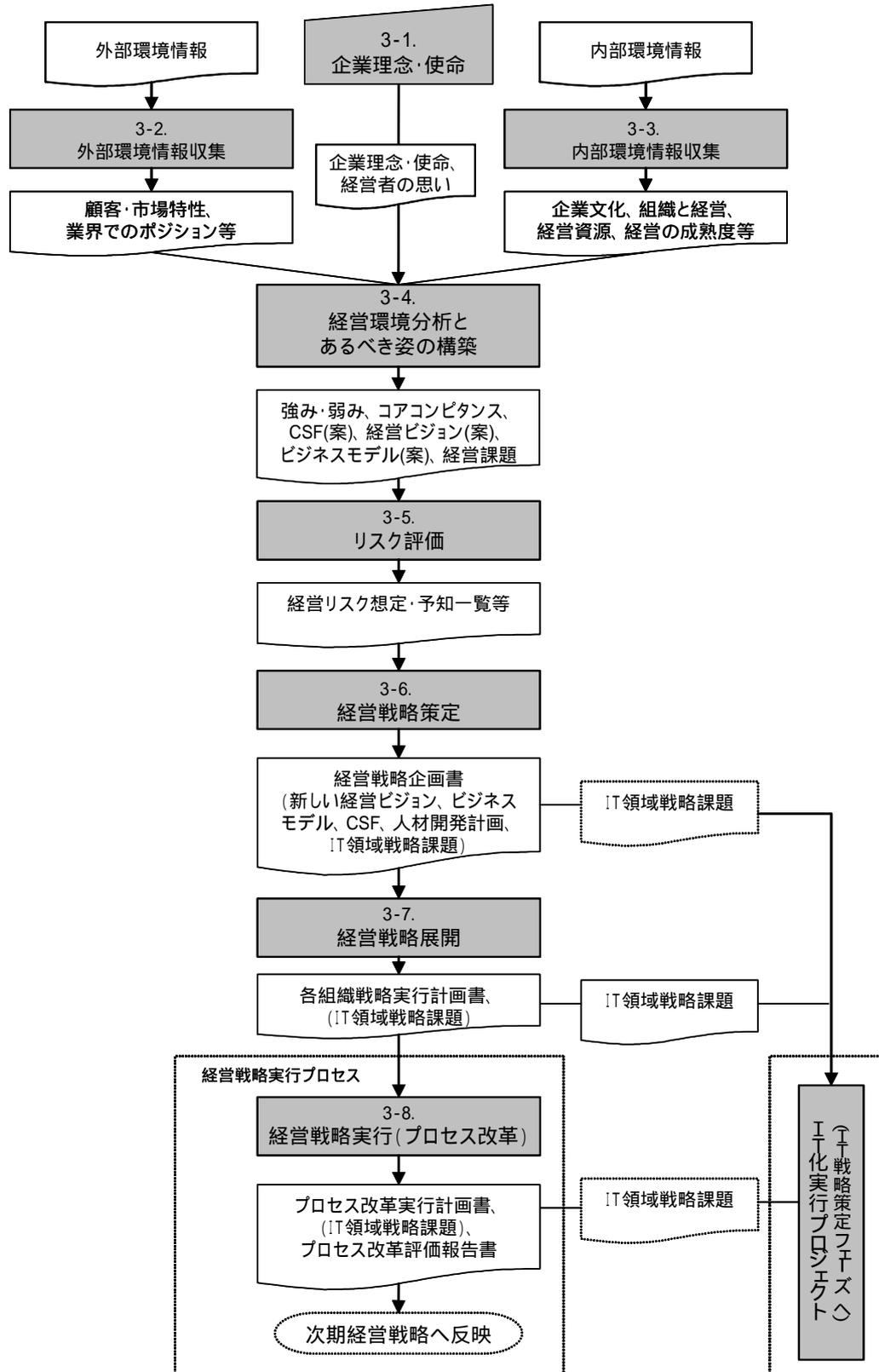
経営戦略フェーズのプロセス

- 3-1. 企業理念・使命
 - 3-1-1. 企業理念・使命と経営者の思いの確認
- 3-2. 外部環境情報収集
 - 3-2-1. 外部環境範囲の設定
 - 3-2-2. 顧客・市場に関する情報収集
 - 3-2-3. その他の外部環境情報の収集
- 3-3. 内部環境情報収集
 - 3-3-1. 経営者と運営体制に関する情報
 - 3-3-2. 経営資源に関する情報
- 3-4. 経営環境分析とあるべき姿の構築
 - 3-4-1. 獲得情報・データの確認
 - 3-4-2. 経営環境分析の実施
 - 3-4-3. 問題点・経営課題とCSF(案)の導出
 - 3-4-4. あるべき姿の構築と、企業理念・使命との整合性確認
- 3-5. リスク評価
 - 3-5-1. 経営リスクの事前予防と発生を想定した予防
 - 3-5-2. 経営リスクの発生と分析、対処
 - 3-5-3. 経営リスクの実現による損失発生への対処
- 3-6. 経営戦略策定
 - 3-6-1. 経営ビジョン、ビジネスモデルとCSFの決定
 - 3-6-2. 経営戦略の策定
 - 3-6-3. 経営戦略実行の組織体制の設定
- 3-7. 経営戦略展開
 - 3-7-1. 組織目標の設定と達成スケジュールの明示
 - 3-7-2. 全体経営指標との整合性の再確認
 - 3-7-3. 戦略目標と業績指標目標に対するレビュー
- 3-8. 経営戦略実行(プロセス改革)
 - 3-8-1. プロセス改革課題の明確化
 - 3-8-2. プロセス改革の実行
 - 3-8-3. プロセス改革の評価

経営戦略フェーズのプロセスチャート

経営戦略フェーズのアクティビティと主要な入出力の関係を示す。

下図の点線で囲んだ部分は、経営戦略実行プロセスを示す。



3-1. 企業理念・使命

企業組織が持続的な成長を遂げて、多くのステイクホルダーから評価を得ていくためには、企業理念など企業価値観と経営戦略が整合していなければならない。このため、経営者の思いを確認する。

3-1-1. 企業理念・使命と経営者の思いの確認

経営者に、企業理念・使命(ミッション)と、期待している「自社のあるべき姿」(経営者の考える経営ビジョン)を確認し、その枠組みの中で経営戦略を策定することの重要性を共有化しておく。

経営者の期待する経営ビジョンは、「3-1.企業理念・使命」、「3-2.外部環境情報収集」、「3-3.内部環境情報収集」によって、再構築される。

(留意点)

- 経営者に直接確認する。
- 既存の経営ビジョンの設定時期の確認
- 企業理念・使命から導かれる事業ドメイン
- 全従業員への浸透度

(成果物)

- 企業理念、使命(ミッション)、企業目的、社是、社訓、事業ドメイン、経営者が期待する「自社のあるべき姿」(経営者の考える経営ビジョン)

3-2. 外部環境情報収集

企業そのものが変化しなくても、企業の置かれている環境変化により、事業ドメインやCSFに影響を与える。このため、重要な外部環境の情報・データを収集する。

3-2-1. 外部環境範囲の設定

事業ドメインやCSFに影響を与えられと考えられる重要な外部環境対象範囲を設定する。

(留意点)

- 提供している商品・サービスを確認する。
- 業界動向(海外含む)から確認する。
- ステイクホルダーの視点から確認する。

(成果物)

- 重要環境影響領域

3-2-2. 顧客・市場に関する情報収集

企業がその価値を提供する対象者としての顧客・市場を明確にする。そのために、対象とする顧客・市場の特性(区分、要求・期待)を理解し、何を望んでいるのかを把握する。

(留意点)

- 顧客特性・市場特性(競争市場環境を含む)による区分を明確にする。
- 顧客に提供している価値は何かを明確にする。
- 環境変化に応じた事業ドメインにおける重点顧客・重点市場を確認する。
- 顧客(既存、潜在)の現在と将来にわたる要求と期待を確認する。
- 過去の経験や憶測によらず、現在の顧客・市場調査による事実に基づく測定を行う。

- 顧客からの苦情やクレームなどの情報
- 多様な顧客関係に合わせた顧客対応基準の確認
- 事業ドメイン(既存事業、新規事業)にかかわる市場動向に関する情報を収集する。

(成果物)

- 製品・サービスの顧客価値、顧客・市場特性、顧客・市場の区分、顧客の現在・将来の要求・期待、市場調査結果、クレーム対応表、顧客対応基準、顧客との取引契約

3-2-3. その他の外部環境情報の収集

顧客・市場関係以外で、必要な外部環境情報を収集する。

(留意点)

- 経済の動きに関する情報
- 法律や産業政策の動きに関する情報
- 主要な地域社会に関する情報
- 取引先、ビジネスパートナー、競合企業も含めたステイクホルダーの情報
- 社外のベストプラクティス
- 業界自主ルール
- ITなど技術動向

(成果物)

- 重要環境変化リスト、ビジネスパートナーとの取引契約、業界でのポジショニング、競合企業動向、社外のベストプラクティス

3-3. 内部環境情報収集

外部環境情報と同様に、企業理念・使命や、経営者が描く経営ビジョンに関係する企業内部の経営環境情報を適切に収集しなければならない。特に顧客・市場変化に対応する組織体制や経営になっているかどうか重要な情報となる。

3-3-1. 経営者と運営体制に関する情報

外部環境変化に対応する経営者ならびに運営体制(組織と経営)を把握する。

(留意点)

- 経営者の役割とリーダーシップ発揮方法の確認
- コーポレートガバナンス、意思決定方法
- 企業文化、組織風土の確認
- 従業員のモラル、意識にかかわる情報
- 環境や成熟度に合わせた柔軟な組織構造になっているか
- 経営の成熟度

(成果物)

- 企業文化、組織風土、経営者の役割、リーダーシップ、組織構造、経営の成熟度レベル

3-3-2. 経営資源に関する情報

社内の経営資源に関する情報を収集する。

(留意点)

- 技術・ノウハウ、IT環境等、内部の経営資源の情報
- 現場で成功しているベストプラクティス
- 人材のインセンティブ、モチベーションを高める仕組み
- 内部で活動しているビジネスパートナー(派遣、パートタイマーなど)に関する情報
- 人材開発情報(採用、配置、育成、選抜、評価、人事管理等)
- 知の経営、リスクマネジメント、財務マネジメント等の視点からの情報

(成果物)

- スキルインベントリー、人的ネットワーク、職務分掌、社内のベストプラクティス、知的資産、IT環境、財務情報、リスク情報

3-4. 経営環境分析とあるべき姿の構築

「3-1.企業理念・使命」「3-2.外部環境情報収集」「3-3.内部環境情報収集」から得られた成果物(情報・データ)を基に分析し、その結果を「3-6.経営戦略策定」で最適な経営ビジョンとビジネスモデルの決定に反映させるため、新たな「企業のあるべき姿」を構築する。

3-4-1. 獲得情報・データの確認

経営ビジョン構築のために必要な情報・データを整理・確認する。

(留意点)

- 経営者の実現したい経営ビジョンや行動基準、行動規範、スローガンなどと、経営の成熟度の評価によって実際の行動とが異なる場合には、その状況を把握する。
- 選択された事業ドメインと対象とする顧客(既存、潜在を含む)・市場の関係を明確にする。
- 事業ドメインに対して現有組織、経営資源でどのような能力を発揮できるか把握する。

3-4-2. 経営環境分析の実施

経営環境分析を実施するための分析手法を選定し、収集された経営環境情報に基づき、現状認識と将来予測を踏まえて経営環境分析を実施し、企業の強みと弱み、コアコンピタンスを抽出する。

(留意点)

- 収集された経営環境情報に基づき、現状認識と将来予測を踏まえて経営環境分析を実施する。
- 経営の成熟度や企業規模に応じて、分析手法を選定する。
- 現在のコアコンピタンスを確認し、環境変化にあったコアコンピタンスの抽出をすることが重要である。
- 将来の環境変化に備えて、新しいコアコンピタンスの開発(確立)も重要である。
- 競争が激しい場合には、強みだけでなく弱点を強化するトータルコンピタンスの向上が必要である。

(成果物)

- 整理された外部環境情報、内部環境情報、(特に社内外のベストプラクティス)、自社の強み・弱み、コアコンピタンス

3-4-3. 問題点・経営課題とCSF(案)の導出

抽出された企業の強みと弱み、コアコンピタンスから、経営者が期待する経営ビジョンに近づけるため

に、今後検討すべき問題点・経営課題とCSF(案)を導出する。

(留意点)

- 経営環境変化に対応する導出ができていないかを検証する。
- 経営の成熟度に合わせた問題点・課題の抽出かどうか確認する。
- 顧客・市場からの視点による妥当性を確認する。
- 財務的な視点による妥当性を確認する。
- 業務プロセス改革の視点から妥当性を確認する。
- 学習する組織を確立する視点から妥当性を確認する。

(成果物)

- 問題点・経営課題の一覧表
- CSF(案)

3-4-4. あるべき姿の構築と、企業理念・使命との整合性確認

導出された問題点・経営課題とCSF(案)が、全体最適の視点で、企業理念・使命と比較して、経営者が期待するあるべき姿を実現する上で適切であるかどうかを確認し、「企業のあるべき姿」としての、新しい経営ビジョン(案)とビジネスモデル(案)とを構築する。

(留意点)

- 全体最適の視点から、各業務プロセス間の関係を評価する。
- 評価の結果、経営者の考える経営ビジョンの再構築となる場合がある。

(成果物)

- 再検討された経営課題、経営ビジョン(案)、ビジネスモデル(案)

3-5. リスク評価

企業を取り巻く経営リスクには、地震、火災、テロ、事故、不祥事、情報漏洩、システムトラブル等の損失のみを発生させる「純粹リスク」と、経営判断によって結果として利益と損失の両者を含む「投機的リスク」がある。

適切な戦略を策定する上で、抽出された問題点・課題を評価していくためには、環境変化に合わせた経営者の適切な判断が重要となるため、不用意に投機的リスクを生じさせないような企業活動としてリスクマネジメントを実施することが重要である。

3-5-1. 経営リスクの事前予防と発生を想定した予防

経営リスクは事前に予知し、適切な予防をすることが重要である。特に、抽出した問題点・課題に関する経営リスクについては、十分な対策を準備しておくことが重要である。

このため、経営リスクの想定・予知、経営リスクの事前的予防、経営リスクの発生、経営リスクの発生を想定した予防等のリスクマネジメント体制を確立する。

(留意点)

- 経営リスクに関する十分な教育・訓練が必要である。
- 経営リスクの関係者への伝播、周知徹底、情報共有が重要である。
- リスクマネジメントの学習環境を整備する。
- CSRやゴーイングコンサーンにかかわる経営リスクを含める。

(成果物)

- 経営リスクの想定・予知一覧、経営リスクの予防方法、経営リスク発生時の対応策(クライシスマネジメントを含む)

3-5-2. 経営リスクの発生と分析、対処

経営リスクを予防したにも拘わらず経営リスクが発生した場合は、原因を分析し、代替案もしくは実現を阻止する策をとらなければならない。

(留意点)

- 経営リスクは、発生しても実現しなければ損失とならない場合がある。
- 経営リスクが実現し損失が発生した場合を想定し、損失の対象、範囲、規模を事前に確認する。
- 発生した経営リスクの実現可能性を測定する。

(成果物)

- 経営リスク実現可能性測定値、経営リスク発生の原因、経営リスクへの代替案、経営リスクの実現阻止案

3-5-3. 経営リスクの実現による損失発生への対処

発生した経営リスクによる損失が発生した場合は、損失を最小化するよう対処しなければならない。

(留意点)

- 代替手続き等、実現経営リスク(損失)への対処を迅速に行う。
- 経営リスクによって発生した損失を参考に、今後の経営リスクの制御を行う。

(成果物)

- 経営リスクの実現によって発生した損失明細書、経営リスクの実現によって発生した損失への対処方法

3-6. 経営戦略策定

経営ビジョン、ビジネスモデルを最終決定し、経営課題を解決していくために必要とされるCSFに基づく戦略シナリオを策定する。企業があるべき姿に到達するための変革のシナリオが経営戦略の与件として重要である。

3-6-1. 経営ビジョン、ビジネスモデルとCSFの決定

「3-4-4.あるべき姿の構築と、企業理念・使命との整合性確認」の成果物である、経営ビジョン(案)から、さらにリスク評価の結果を加味し、経営ビジョンを最終決定する。

その経営ビジョン実現のためのビジネスモデルを最終決定する。

このため、経営課題の重要度・優先順位を決定し、必要とされるCSFを最終決定する。

(留意点)

- 経営環境分析結果から、現状と、企業が目指す姿のギャップを確認する。
- 経営の成熟度に見合った重要度・優先順位の選定方法を決定する。
- 重要経営課題を決定した際に、必要とされるCSFを確認する。
- 企業のコアコンピタンスや経営資源で実行可能かどうかを判断する。
- 現経営資源では実行不可能な場合は、アウトソーシングやアライアンス等代替案を検討する。
- 経営リスクファクターを考慮する。

- 上記留意点を踏まえ、企業の強みを生かしたビジネスモデルを構築する。

(成果物)

- 新しい経営ビジョン、新しいビジネスモデル、優先順位が付けられた経営課題(戦略課題)ならびにCSF

3-6-2. 経営戦略の策定

最終決定した経営ビジョンを実現するための経営戦略として、構築したCSFやビジネスモデルなどを材料として、成功へのシナリオ(ロードマップ)を策定する。

(留意点)

- ビジネスモデルを実現していく経営戦略を明確にする。
- 複数の代替案から最も適した経営戦略を選定する。
- 変革のシナリオを明示する。
- シナリオには、5W1Hに加えて、Whose(対象)、Whom(誰と)、Which(選択・優先)、How much(予算・コスト)、How often(頻度・タイミング)の8W3Hを考慮する。
- 経営リスクに対応するためのシナリオも重要である。
- 経営戦略実行に必要なIT領域を明示する。

(成果物)

- 経営戦略、戦略実現のシナリオ、IT領域戦略課題、人材開発計画

3-6-3. 経営戦略実行の組織体制の設定

実現したい経営戦略(変革のシナリオ)を単独組織で実行していくのか、複数の組織で実行していくのかを明らかにすると共に、その役割・責任体制を明示する。

(留意点)

- 組織化にあたっては、経営課題解決に向けた実行と、組織への支援を、経営者がコミットすることが重要である。
- 経営課題解決に向けて取り組む責任者に、必要な権限委譲がなされていることが重要である。
- プロジェクト化された経営戦略は、達成スケジュールを明確にしておく必要がある。特に、IT領域に関する責任組織、スケジュール、予算の明確化は重要である。

(成果物)

- 新規改定経営戦略、経営戦略企画書

3-7. 経営戦略展開

策定された経営戦略のシナリオを実現するため、組織の隅々まで部門戦略等として展開する。

3-7-1. 組織目標の設定と達成スケジュールの明示

経営戦略目標とその達成スケジュールを組織の隅々に伝播する。

(留意点)

- 各組織の戦略目標を達成した時の組織の状態を明らかにする。
- 各組織の戦略目標ならびに、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の視点から、経営指標を決定する。
- KGIとKPIを明らかにする。

- 目標達成スケジュールを作成する。
- 各組織の役割、責任、連携方法を明確化する。
- 設定した組織戦略目標と達成スケジュールに関するリスクの経営指標を作成する。

(成果物)

- 各組織戦略実行計画書(プロセス改革企画書)、方針展開書、KGI、KPI

3-7-2. 全体経営指標との整合性の再確認

経営戦略をブレイクダウンし、各組織の実行計画に展開された段階で、再度全体最適の視点で、KGIとの整合性を確認する。

(留意点)

- 組織全体の業績目標(財務諸表に関係する指標を含む)を確認する。
- 組織目標と組織全体の業績目標の整合性を確認する。
- 経営戦略の展開は、各組織の実行計画につながり戦略目標のブレイクダウンが行われる。

(成果物)

- 経営指標の展開表

3-7-3. 戦略目標と業績指標目標に対するレビュー

各組織の実行計画の進捗状況を適切な時期にレビューした上で、経営幹部は適切な指示ならびに対策を講じる。各組織層別にレビューが実践されることが重要である。

(留意点)

- 各組織の実行計画への反映の程度をレビューする。
- 組織全体レベルとの整合性をレビューする。
- フィードバックによる設定した経営戦略の妥当性を検証する。
- この段階で新たにIT領域の経営課題が顕在化する場合がある。

(成果物)

- 各組織進捗状況一覧、IT領域戦略課題

3-8. 経営戦略実行(プロセス改革)

経営戦略フェーズは、基本的には「3-7.経営戦略展開」までであり、以降は各組織での経営戦略実行プロセスとしてのプロセス改革に移る。

経営戦略策定あるいは経営戦略展開の結果、プロセス改革課題が決まる。具体的には、経営戦略を実行する基幹業務プロセスまたは支援業務プロセスの中でプロセス改革が行われる。

IT領域にかかわる経営課題に対して実施されるプロセス改革も、経営戦略実行プロセスの一環であるが、「IT化実行プロジェクト」として抽出し、次フェーズ以降に詳説する。

「IT化実行プロジェクト」以外のプロセス改革のアクティビティを、以下に示す。

3-8-1. プロセス改革課題の明確化

経営戦略策定または経営戦略展開を実行した際に、あるいは経営戦略実行の過程で、顕在化したプロセス改革課題を明確にする。

(留意点)

- 経営戦略と整合するプロセス改革課題の抽出に努める。
- 変革の抵抗を無くすために、プロセス改革の意義について啓発をする。
- 具体的な実施課題の抽出を行う。
- プロセス改革によって、業務の役割分担の見直しをする。
- 実行計画を策定し、達成目標・達成スケジュールを明確にする。
- 新たにIT領域の経営課題が顕在化する場合がある。

(成果物)

- プロセス改革実行計画書、IT領域戦略課題

3-8-2. プロセス改革の実行

プロセス改革は企業の組織能力を向上することが目的であるので、経営の成熟度に合わせて、ベストプラクティスとなるビジネスプロセスモデルを策定し、プロセス改革を実行する。

(留意点)

- プロセス改革のために権限を委譲した推進組織を編成する。
- ベストプラクティス導入のためにベンチマーキングを活用する。
- 実施課題の抽出と取組み(標準データ、標準文書、業務ルール等の作成)

(成果物)

- プロセス改革推進組織、ベンチマーキング方法論、ビジネスプロセスモデル(ベストプラクティス)

3-8-3. プロセス改革の評価

当初のプロセス改革の目的・目標に基づいて実行したプロセス改革の結果を評価し、次の経営戦略に反映させていく。

(留意点)

- 従来の枠組みに基づいたPDCA(計画・実行・統制・改善)サイクルを正確に回すだけでなく、経営戦略に基づいて抜本的な改革を行うために、ステイクホルダーの知を共有し学習する組織の活動に基づいたSPDLI(Strategy: 戦略 ・ Plan: 計画 ・ Do: 実行 ・ Learning: 学習 ・ Innovation: 改革)サイクルを回し、抜本的なベストプラクティスを構築することが重要である。

(成果物)

- プロセス改革評価報告書

各アクティビティにおいては、最終タスクとして、アクティビティそのものの有効性や妥当性を確認する検証のプロセスが存在するが、「3-8.経営戦略実行」での「3-8-3.プロセス改革の評価」に示す検証プロセス以外では記述を省略しているので、同様の検証を行うよう留意すること。(3.プロセス の前文再掲)

注:

(注1) ステイクホルダー(Stakeholder): 顧客、地域社会、ビジネスパートナー、債権者、株主、監督官庁や自治体、企業内の従業員や経営者等を示す。企業の国際化や社会的責任が重要視されている現在、企業経営にかかわる範囲が急激に広がっている。

(注2) トータルコンピタンス(Total Competence): 持続的成長を達成するために、コアコンピタンスを核とした総合的な成熟度の高い組織にすることをトータルコンピタンスとした。

(注3) 商品: メーカーが製造した「製品」に対して、それを販売会社が購入し販売する場合や、さらに付加価値をつけて販売する場合を「商品」という。これらを区別することが、顧客価値創造の理解に結びつく。

(注4) ベンチマーキング(Benchmarking)：顧客価値を創造し業績を上げるため、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改革手法を示す。

第二部 フェーズ別ガイドライン

第 章 IT戦略策定フェーズ

1. 概要

1-1. 目的

「経営戦略フェーズ」で策定された経営戦略、各組織戦略実行計画、IT領域戦略課題をもとに、経営戦略実行の一環として、業務プロセス改革を有効かつ効率的に達成するために、ITサービスを活用したビジネスプロセスモデルを策定し、その実現の戦略を策定する。

1-2. 位置づけ

「IT戦略策定フェーズ」を含め、後続する「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」までの一連のプロセスを、経営戦略実行の「IT化実行プロジェクト」としてとらえる。

当フェーズは、「IT化実行プロジェクト」の骨格を定めるフェーズであり、ここでの決定がプロジェクト全体の成否を左右する。

1-3. 要約

経営戦略を実現するため、内部の現状と、外部ベストプラクティスやIT動向を分析し、IT化により実現する目標ビジネスプロセスモデル(あるべき姿)を決定する。

現状と目標の差をギャップ分析で明らかにし、自社の経営とIT化の成熟度を考慮して、目標を達成するための業務プロセス改革方針に基づく、「IT戦略企画書」を策定する。

ここでは、経営の優先度と、スケジュール、経営資源など制約条件を考慮して、必要ならば中長期計画と重要度・優先度等より早期に実施すべき短期計画に分解する。期待する投資対効果が評価できる指標も策定する。

短期計画達成のため、人材育成、組織・役割分担変更等を含む業務プロセス改革方針、ITサービス方針、セキュリティ&リスク管理方針、モニタリング&コントロール方針、IT調達・導入方針などを「IT戦略実行計画書」に展開し、後続する「IT資源調達フェーズ」や「IT導入フェーズ」の基本方針と、前提条件、制約条件を確定する。

1-4. ITCの役割

ITCは、企業の競争力を強化するため、経営の成熟度に応じたIT化戦略とその実行計画を、経営者が理解できる形、表現で策定するための助言または支援を行う。

IT化実行計画の策定にあたっては、経営者の視点に立って、業務プロセス改革実現のための人材育成、組織の役割の見直し等を行い、経営戦略にそった経営資源の最適配置と、スリムなIT環境構築を提案する。

2. 基本原則

一連の「IT化実行プロジェクト」を構成する、「IT戦略策定フェーズ」、「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」共通の基本原則にのっとり、プロセスを遂行する。

「IT資源調達フェーズ」以降の各フェーズ固有の基本原則は各フェーズで記載しており、フェーズ共通基本原則については、見出しのみ記載しているため、必要に応じ当フェーズの詳細を参照する。

当フェーズは、戦略策定という先頭のフェーズのため、フェーズ共通基本原則のみで構成している。

2-1. フェーズ共通基本原則

2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則

IT化にあたって経営戦略との整合を確保しつつプロセスを遂行する。

「IT化実行プロジェクト」での実現目標は、経営戦略の具現化である。プロセス遂行にあたっては、経営戦略で要求していることと整合しているか常にチェックする必要がある。

また、前フェーズで次フェーズの基本方針を立案し、引き継ぐことになるので、基本方針と実行内容との整合性を確認し、必要な場合には前フェーズに戻って修正を施す。

(留意点)

- IT導入は、「経営戦略フェーズ」で策定された経営戦略実行の手段であり、常に経営戦略達成を目標とする。
- 経営戦略の到達目標は、プロジェクト遂行の制約条件により必ずしも完全達成ができるとは限らない。目標に対する達成度を常にモニタリングし、プロジェクト遂行の可否を判断する。
- 内外環境の変化に対応すると共に、経営戦略、日常業務、進行中の他プロジェクト、既存規約などの制約条件、経営の成熟度との整合性を常にモニタリングし、整合がとれなければ必要なプロセスまで戻って再検討する。

2-1-2. 人間系、IT系調和の原則

IT化は経営戦略にのっとり、業務を遂行する人間系と、業務遂行に必要なサービスを提供するIT系の調和によって具現化する。

IT化は、業務プロセス改革を経営の成熟度や、IT化の成熟度などを考慮して、人材育成、組織・役割の変更・改善を含む人間系の改革と、IT導入のバランスの取れた形で実現する。

(留意点)

- 行過ぎたIT化や使い勝手の悪いITの導入により、人が振り回されたり、ITの活用不足により人に負担がかかりすぎたりしないよう留意する。

2-1-3. 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化実行プロジェクト」での推進と、日常業務部門での推進を並行、協調して実施する。

IT導入後の業務プロセスは、導入したITサービスを有効に活用し、経営戦略目標を達成するための

変革が必須となる。

このため、日常業務部門では「IT化実行プロジェクト」と並行、協調して業務プロセス改革を進め、移行プロセスも含め、円滑なITサービス活用がはかれるようにする。

(留意点)

- 現行業務プロセスとの整合性、連続性、成長性に考慮する。
- ビジネスパートナーに与える影響を考慮し、必要な調整を要請する。

2-1-4. IT化の成熟度の原則

IT化の成熟度に見合ったITサービスの導入をはかる。

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

(留意点)

- IT化の成熟度は、以下の視点で評価する。
 - IT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。
 - ITリテラシー：ITサービス利用者のIT活用への理解と、PC操作などの習熟ができているか。
 - IT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。
 - IT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。

2-1-5. 経営者責務の原則

経営者は、ITサービスを活用したプロセス改革が遂行できるよう、リーダーシップをとる。

経営者は、IT導入が経営戦略目標達成に必要なことを理解し、「IT化実行プロジェクト」に関与し、必要な資源を供給すると共に、IT導入後プロセス改革が遂行できるよう、リーダーシップをとることが重要である。

(留意点)

- 経営者は、システムのことは担当者に任せるという態度をとることなく、率先してプロジェクトに関与し、トップダウンで成功に導くよう心がける。
- 「IT化実行プロジェクト」遂行中において、経営者の判断が、フェーズごとに適宜必要となる。

2-1-6. 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、それぞれの責任と権限を明確にしてプロジェクトを遂行する。

「IT化実行プロジェクト」のメンバーを構成するプロジェクトオーナー(IT化投資に責任を持つプロジェクト推進責任者、通常業務プロセス改革部門長)、プロジェクトマネージャー、およびプロジェクトメンバーとなる業務プロセス改革部門、ITサービス提供部門、ベンダーは、それぞれの責任と権限、果たすべき役割を明確にしてプロジェクトを遂行する。

(留意点)

- 企業におけるプロジェクトの位置づけや、プロジェクトのステイクホルダーを明確にする。特に、新しいITサービスを利用するビジネスパートナーとの協力体制の確立に留意する。
- プロジェクト体制には、必要に応じ、ステアリングコミティを設置する。ステアリングコミティは、「IT化実行プロジェクト」のステイクホルダー部門責任者、プロジェクト経験豊富な識者、場合によって

経営者、ITCで構成し、プロジェクトのモニタリング&コントロールを行う。

2-1-7. 経営環境変化・技術動向への対応の原則

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。

「IT化実行プロジェクト」の遂行には期間を要する。プロジェクト遂行中の内外環境変化や技術動向に注意を払い、必要があれば、前フェーズに戻って計画を練り直すか、新技術の導入をするなど、「IT化実行プロジェクト」自体のプロセス改革を検討する。

(留意点)

- プロジェクト遂行中の法令や規則の改定・新規施行など外部環境の変化、経営戦略の変更など内部環境の変化、技術動向や技術のライフサイクルなどをモニタリングする。

2-1-8. 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、リスク対策方針にそったセキュリティ&リスク管理を行う。

新たに導入するIT環境は、既存のセキュリティポリシーやリスク対策方針にそったものである必要がある。また、新たなIT環境によって、これらの変更、改訂が必要になるときは関係部署に通知し適正な対応を促す。

(留意点)

- 完成したIT環境のセキュリティ&リスク管理だけでなく、「IT化実行プロジェクト」遂行にあたっても同様の管理を行う。

2-1-9. 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。

経営戦略目標達成のためのIT導入の目的を確認し、目的を達成した場合の効果とその効果を達成する仕組みを明らかにする。あらかじめ投資利益率・投資回収年数等の評価基準を設け投資対効果を評価する。これらの評価を参考にして、経営戦略目標達成の貢献度の高いものを優先して実施する。

(留意点)

- 効果は極力数量的に把握する。金額換算できるものは金額で表示する。
- 費用は導入に関する直接的費用のみならず、運用・保守等の費用を含め総額として把握する。
- 効果を数量的・金额的に表示できず、定性的効果に基づきIT化投資実施の判断をする場合もある。この場合経営戦略の目指す方向との整合性が、重要な判断基準となる。
- 法規制の新設・変更に追随するため、効果の如何にかかわらずIT投資を行う場合もある。
- セキュリティ&リスク対策への投資は、リスク損失が実現した場合の影響を見積もる。

3. プロセス

IT戦略策定フェーズのアクティビティおよびタスクを示す。

「経営戦略フェーズ」では、外部環境分析を内部環境分析より先に位置づけ、大きい視点から収束させるアプローチを示していたが、当フェーズではIT領域戦略課題が命題として与えられているため、先に内部環境分析のアクティビティを記述している。実際の実行順序は、実施するプロジェクトで判断する。時系列的ではなく並列的に実行し、徐々に詳細化するアプローチでもよい。

「IT化実行プロジェクト」遂行にあたっては、内外環境の変化に対応すると共に、経営戦略、日常業務、進行中の他プロジェクト、既存規約などの制約条件、企業のリテラシーとの整合性を常に評価検討し、整合がとれなければ必要なプロセスに戻って再検討する。

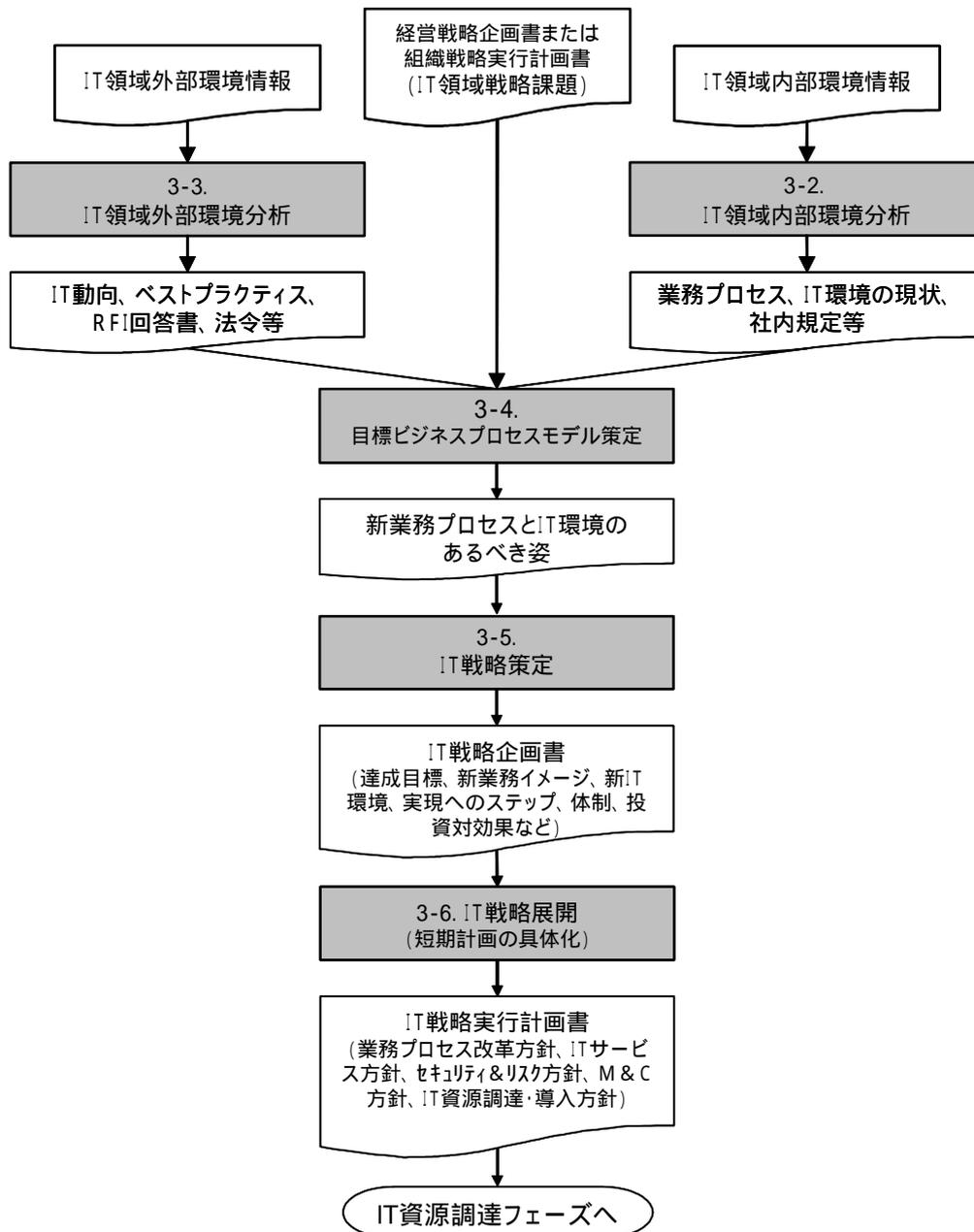
IT戦略策定フェーズのプロセス

- 3-1. フェーズの立ち上げ
- 3-2. IT領域内部環境分析
 - 3-2-1. 現行業務プロセス分析
 - 3-2-2. 現行IT環境分析
 - 3-2-3. 内部制約条件確認
- 3-3. IT領域外部環境分析
 - 3-3-1. 近似事例調査、分析、評価
 - 3-3-2. IT動向・実績調査、分析、評価
 - 3-3-3. 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
 - 3-4-1. 目標業務プロセス策定
 - 3-4-2. 目標IT環境策定
- 3-5. IT戦略策定
 - 3-5-1. ギャップ分析
 - 3-5-2. IT戦略策定
- 3-6. IT戦略展開
 - 3-6-1. 業務プロセス改革方針策定
 - 3-6-2. ITサービス方針策定
 - 3-6-3. セキュリティ&リスク管理方針策定
 - 3-6-4. モニタリング&コントロール方針策定
 - 3-6-5. IT資源調達・導入方針策定
- 3-7. フェーズの完了

IT戦略策定フェーズのプロセスチャート

IT戦略策定フェーズのアクティビティと主要な入出力の関係を示す。

フェーズの立ち上げと完了のアクティビティは、チャートの記載を省略する。



3-1. フェーズの立ち上げ

「IT戦略策定フェーズ」の推進体制を構築する。

「経営戦略フェーズ」で策定された「経営戦略企画書」、「各組織戦略実行計画書」により導き出されたIT化領域戦略課題と、「IT化実行プロジェクト」に許容される期間、人材、予算、利用できる資源などの制約条件と前提条件を確認する。

3-2. IT領域内部環境分析

現行の業務プロセス、現行のIT環境など、IT化の成熟度からの視点と、既存および将来の制約条件ならびに前提とすべき条件を確認、分析し、課題を抽出する。

3-2-1. 現行業務プロセス分析

現行業務プロセスの確認、分析と課題の把握をする。経営戦略目標を実現するために障害となる現状業務の課題を抽出する。

(留意点)

- 業務プロセスの確認には、業務組織の構成、業務分掌、命令・報告系統の確認、教育・訓練体制や実施状況の確認、業務内容と業務手順、業務マニュアル、入出力帳票の収集などがある。
- 業務プロセスの分析には、業務フローや情報モデルでの可視化が重要である。
- 顧客やビジネスパートナーでの業務プロセスも対象となる。
- 現行のITサービスが、ステイクホルダーにとって、使いやすく効果があるかの視点で評価を行う。

(成果物)

- 現状業務プロセス分析結果

3-2-2. 現行IT環境分析

現行のITサービスレベル、IT資源(ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、設備、人材、およびその組み合わせであるソリューション)、データ、データ量、トラフィック、トラブル発生状況、開発体制、ITサービス提供体制、セキュリティ体制、IT関連コストなどを確認し、課題を分析する。

(留意点)

- ITサービス提供部門と連携、協調して分析を進める。
- ITサービスレベルの確認には、ベンダーとの契約書、SLA(サービスレベルアグリーメント)との比較による定量的評価と、パートナー関係が良好か否かの定性的評価も行う。
- IT資源の老朽化、陳腐化の確認、キャパシティの余裕度も評価する。

(成果物)

- 現行IT環境分析結果

3-2-3. 内部制約条件確認

既に策定されているIT戦略中長期計画や社内規定、コンプライアンス、セキュリティポリシーなどの制約条件を確認する。既存の計画や日常業務遂行上の規約、現在進行中の他のプロジェクトなど、プロジェクト遂行の制約条件も抽出する。

(留意点)

- IT以外の制約条件は、業務プロセス改革のインプットとなる。

(成果物)

- 制約条件のまとめ

3-3.IT領域外部環境分析

外部の参考となる経営戦略目標に関連する業務、ベストプラクティス、IT動向などを調査する。

3-3-1.近似事例調査、分析、評価

外部のベストプラクティスや同業の先行事例や、最先端事例を調査する。他企業の成功事例、先行事例を調査、分析し、本プロジェクトへの適用可能性を評価する。また、他企業の失敗事例も収集し、原因を把握する。

(留意点)

- 情報の信頼性や公開意図に関して注意を払う。特に成功事例に関しては客観的事実に基づいていることを確認する。
- 他社の企業秘密、営業秘密、知的財産権等を侵害しない情報であることを確認する。

(成果物)

- ベストプラクティスに関する調査結果

3-3-2.IT動向・実績調査、分析、評価

関連するIT動向、導入、運用事例を調査、分析し評価する。先行する他社の活用状況やベンダーの提供する技術を調査する。必要に応じてベンダーに対してRFI(Request For Information、情報提供依頼)を発行し最新情報を入手する。

(留意点)

- 雑誌、書籍、Web、展示会等の情報源を活用する。
- 先進技術に関しては将来性、安定性についても注意を払う。

(成果物)

- IT動向、利用可能なソリューションとその参考費用・導入期間、RFI回答書

3-3-3.外部制約条件確認

法律・制度上の規制や緩和、JISなどの標準化規約、業界団体の自主ルール、特許など、外部の制約条件について、調査、分析、評価を行う。

(成果物)

- 外部制約条件情報

3-4.目標ビジネスプロセスモデル策定

経営戦略の目標から、IT化によって実現すべきビジネスプロセスモデルを策定する。ビジネスプロセスモデルは、あるべき業務プロセスと、業務プロセス遂行を支援するIT環境に分解する。

3-4-1.目標業務プロセス策定

IT化によって経営戦略を実現するために必要な業務範囲を抽出し、既存業務の見直し、組織や役割

分担変更などを検討し、あるべき業務プロセスの概要を策定する。

このため、経営の成熟度やIT化の成熟度、投資予算、達成までの許容期間などの制約条件を考慮して、人間系で実現する部分とIT系で実現する部分の区分けをする。

制約条件から、必ずしも策定した経営戦略目標に到達しない場合もありうるので、達成度や目標が達成されたときの効果を予測する。

(留意点)

- 対象部署の統合や分割、業務の委譲をしたほうが、業務プロセスが円滑に進むと考えられるケースがあるので、既存の組織にとらわれることなく目標とする業務プロセスを策定する。
- 業務の標準化、共通化、集約、簡素化をはかり、効率的な業務プロセスを追求することは、IT化投資を節減できるなど経営改革の全体最適を実現するために重要である。具体的には、業務フロー、情報モデルの抽象化等があげられる。
- セキュリティ&リスク管理の視点、モニタリング&コントロールの視点からの業務プロセスが網羅されているか確認する。

(成果物)

- 目標業務プロセス概要(組織体制や主要業務フロー、情報モデルなど)

3-4-2. 目標IT環境策定

ベストプラクティスなどを参考にして、目標業務プロセスを実現するために到達すべきIT環境の概要を策定する。ITサービス活用のレベルをどこに設定するかといった視点で、必要となるITサービスとIT資源を決定する。

(留意点)

- 既存IT環境との整合性や、目標達成時点の企業のIT化の成熟度を考慮する。
- IT導入においては、成功体験を積み重ねIT化の成熟度を徐々に上げていくことが重要である。IT導入において確実に成功を収められるレベルを把握し、人間系とIT系の振り分けを考える必要がある。

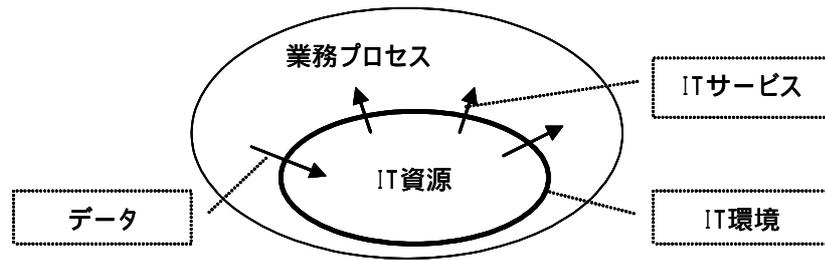
(成果物)

- 目標IT環境概要(ITサービス提供部門の組織体制やITサービスレベル、IT資源概要)

3-5. IT戦略策定

策定した目標ビジネスプロセスモデルと、現状分析結果からギャップ分析を行い、ギャップを解消するためのIT戦略を策定する。

図1. IT化によるビジネスプロセスモデル



当ガイドラインでは、IT資源を利用してITサービスが利用できる環境を“IT環境”と呼ぶ

IT環境があり、ITサービスが活用できている状態を“IT化された”と呼ぶ

3-5-1. ギャップ分析

目標とする業務プロセス、IT環境(To Be、あるべき姿)と、現行の業務プロセス、IT環境(As Is、現状)のギャップを分析する。

(留意点)

- 経営の成熟度と、IT化の成熟度からの視点に留意する。

(成果物)

- 現行と目標のギャップ分析結果

3-5-2. IT戦略策定

経営戦略の優先度、難易度、投入できる資源(ヒト・モノ・カネ)、人材育成に要する期間、ビジネスパートナーとの協力関係、投資対効果などを評価して、達成目標、新業務プロセス、ITサービスの範囲と機能、ITサービスレベル、スケジュール、推進体制、移行方法、投資額、評価項目などの大綱を決定する。

また、ITサービスを実現するIT環境構築に必要となる、IT導入方式(ノンカスタマイズ導入、カスタマイズ導入、個別開発の別、さらには内外製方式など)、IT運用形態(自社運用、アウトソーシング、さらにはASP、ハウジングなど)の選択と、IT導入プロジェクト体制の構築方法について、基本方針を決定する。

必要ならば、重要度・優先度等より早期に実施すべき短期計画と、中長期的に実施すべき中長期計画に分割する。

以上、「3-1.フェーズの立ち上げ」から、「3-5-2.IT戦略策定」までのアクティビティ、タスクの成果を、「IT戦略企画書」としてまとめる。

(留意点)

- 既存のIT中長期戦略が存在するときは、それをベースに検討する。
- 中長期計画の期間は、IT動向などの推移を把握できる期間までとする。
- IT戦略企画書がまとまった段階で、経営者の承認を受けることが重要である。

(成果物)

- IT戦略企画書(目次例: 経営課題、先進事例、当社の現状、IT化の目的、達成目標、新業務プロセスイメージ、新IT環境イメージ、競争優位性、実現ステップとスケジュール、推進体制、投資額、投資対効果)

3-6.IT戦略展開

「IT戦略企画書」に基づき、短期計画を抽出し、基本的な方針を「IT資源調達フェーズ」以降のフェーズに引き継げるよう、具体化する。

現行の業務や情報システムからの移行方法についても、基本方針を決める。

当アクティビティでは、担当する組織の役割と責任、予算とスケジュール、推進にあたっての前提条件や制約条件を明確にし、以降のフェーズを経るなかで、次第に精緻化できるようにしておく。

当アクティビティの「3-6-1.業務プロセス改革方針策定」から「3-6-5.IT資源調達・導入方針策定」までのタスクでの成果物を、「IT戦略実行計画書」としてまとめる。

3-6-1. 業務プロセス改革方針策定

業務の対象範囲、業務プロセスのあり方と、現行業務プロセスからの移行方針を策定する。ITサービス活用を視野に入れ、業務手順、組織、人材育成等のいわゆる人間系の実施計画を策定する。

新業務プロセスの遂行によって影響を受ける既存の規約、方針、指針等を含め、業務部門と連携し業務プロセス改革方針として方向づけを行う。

(留意点)

- 既存業務プロセスとの整合性、連続性、成長性を考慮する。
- 業務プロセスを横断的に分析し、業務の標準化、共通化、集約、簡素化をはかり、効率的な業務プロセスを追求する。
- 当タスクの結果、「IT化実行プロジェクト」で取り扱わない業務プロセス改革もある。この場合、担当業務部門で、別途プロジェクトを組成するなど対応が必要となる。

(成果物)

- IT戦略実行計画書(業務プロセス改革方針)

3-6-2. ITサービス方針策定

業務プロセス改革を支援するための、ITサービスの実現方法を決める。このため、ITサービスの範囲と対象者、重要なサービスレベルを規定する。たとえば、ITサービスの主要機能、業務遂行を円滑に継続して行うための操作性、応答時間、サービス時間、ヘルプデスク等のサポートデスク対応、IT障害発生時の保障などである。

また、そのITサービスを実現させるための、IT導入方式、IT運用形態を決定する。

現行業務プロセスの移行手順、既存情報システムとの整合性、IT化の成熟度などを考慮して計画する。既存システムへの影響や現行システムの移行方法に関しても計画する。

(留意点)

- 導入方式や運用形態の基本方針が当フェーズで決まっても、「IT資源調達フェーズ」でより最適な調達が実現し、変更となることもありうる。

(成果物)

- IT戦略実行計画書(ITサービス方針、IT環境実現方針)

3-6-3. セキュリティ&リスク管理方針策定

既存のセキュリティ&リスク管理方針の有無と整合性を確認する。必要に応じてセキュリティポリシー、リスク対策の新規策定、変更を促す。情報システムだけでなく、施設、通信等のインフラ、ユーティリティの扱い等も含めて検討する。

(留意点)

- 個人情報保護法等の関係法規
- リスク発生時の業務への影響度
- 一般的に、投資額とのトレードオフとなる。

(成果物)

- IT戦略実行計画書(セキュリティ、リスク管理方針)

3-6-4. モニタリング&コントロール方針策定

「ITサービス活用フェーズ」において、経営戦略の目標達成を評価できる項目、補足方法、評価タイミン

グをあらかじめ抽出し、評価方針を決める。

また、「IT化実行プロジェクト」自体の活動のモニタリング&コントロールができる項目を抽出し、同様に評価方針を決める。

(留意点)

- 定性的ではなく、定量的に計測可能なKGI(戦略目標指標)、KPI(業績達成指標)項目を抽出する。

(成果物)

- IT戦略実行計画書(モニタリング&コントロール方針)

3-6-5.IT資源調達・導入方針策定

予算、スケジュール、人的資源などの制約条件を明確にし、IT資源調達およびIT導入プロジェクトの推進方針を策定する。推進体制や進め方は、導入方式、運用形態、シングルベンダー、マルチベンダー、これらの組合せなどによって異なってくるので、適切な方針を決定する。

(留意点)

- 大型プロジェクトで、複数のサブプロジェクトに分かれるような場合、立ち上げに際して、それらの統括責任者と、各サブプロジェクトの責任者での役割と責任範囲がわかるようにしておく。
- 業務プロセス改革が、業務部門において、IT導入プロジェクトと連携しながら推進しなければいけないのか、独立して推進できるのか、明確にしておく。

(成果物)

- IT戦略実行計画書(IT資源調達・導入方針)

3-7.フェーズの完了

当フェーズでの成果物が、経営戦略と整合しているか評価する。

ステアリングコミティおよび経営者に、「IT戦略企画書」および「IT戦略実行計画書」の承認を求める。

(留意点)

- 関連部門への通知と、次フェーズへの引継ぎ
- IT戦略策定メンバーの処遇(次フェーズの体制に入るか否かなど)

(成果物)

- IT戦略策定フェーズ評価報告書

第二部 フェーズ別ガイドライン

第 章 IT資源調達フェーズ

1. 概要

1-1. 目的

「IT戦略策定フェーズ」で計画したIT戦略実行計画に基づき、新たなビジネスプロセスを実現するためのIT資源(ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、設備、人材、およびその組合せであるソリューション)を、業務の機能分割などにより調達できる単位に展開し、適切な費用と要求した品質で所定期限内に調達できるよう、調達要件、調達方法を策定し、調達先の選定および契約を行う。

調達の結果により、業務プロセスの見直しを行い、「IT導入フェーズ」までの準備として、IT導入計画の策定を行う。

1-2. 位置づけ

調達は日常業務にも存在するので、調達内容によって日常業務の範囲で実施するのか、調達プロジェクトとして実施するかを判断する。また、当フェーズにおいて、導入するIT導入方式、運用形態が確定するので、「IT導入フェーズ」以降のプロセスの前提条件や制約条件を規定することになる。

当フェーズでの契約には、IT導入のSLA、ITサービスのSLAを含むものとして記述する。運用形態がASPサービス利用である場合など、当フェーズで詳細なSLAを締結しなければならない。ただし、運用形態やITサービス開始時期の関係で、詳細なITサービスのSLAの締結は、「IT導入フェーズ」や「ITサービス活用フェーズ」で行われることもある。

当ガイドラインでは、調達先をベンダーとして記述するが、ITサービス提供部門など自社内調達の場合もある。自社内調達であっても、SLAに相当する決定は行わなければならない。

1-3. 要約

業務プロセスを機能単位に分解し、機能を実現させるためのIT資源とITサービスレベルを「調達要件定義書」として策定し、評価基準を定め、調達計画を立案し、RFPを発行する。

ベンダーから提案を受け、ベンダーを決定し、契約交渉し、SLAを定め、契約の締結を行う。

調達の結果により、業務プロセスの見直しを行い、「IT導入フェーズ」におけるIT導入プロジェクトと業務プロセス改革部門の推進方針を定めた「IT導入計画書」の策定を行う。

1-4. ITCの役割

ITCは、調達プロセスが円滑に遂行できるよう、経営者および調達責任者に対して、助言または支援を行う。

IT資源調達により、IT導入、ITサービス活用フェーズでの前提条件や制約条件を決定づけることになるので、導入企業と利用者の成熟度と、調達する資源の機能やコストが見合ったものかを見極めた調達ができるよう、一連のプロセスを包括的に助言または支援する必要がある。

2. 基本原則

「IT資源調達フェーズ」において遵守すべき基本原則を記述する。

「IT戦略策定フェーズ」、「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」の4フェーズに共通する基本原則と、IT導入フェーズ固有の基本原則にのっとり当フェーズを遂行する。

2-1. フェーズ共通基本原則

ここでは、「IT戦略策定フェーズ」、「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」の4フェーズに共通する基本原則の表題を示す。詳細は「IT戦略策定フェーズ」のフェーズ共通基本原則を参照のこと。

2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則

2-1-2. 人間系、IT系調和の原則

2-1-3. 業務プロセス改革並行実施の原則

2-1-4. IT化の成熟度の原則

2-1-5. 経営者責務の原則

2-1-6. ステイクホルダー責任権限明確化の原則

2-1-7. 経営環境変化・技術動向への対応の原則

2-1-8. セキュリティ&リスク管理の原則

2-1-9. 投資対効果の原則

2-2.IT資源調達フェーズ基本原則

2-2-1.最適IT資源調達の原則

既存技術、新技術の寿命・有効性、自社の現状、移行性や実現性、導入効果とリスクなどを総合的に評価し、最適なIT資源を調達する。

IT資源調達にあたっては、将来の変化を念頭において、既存技術や新技術、次世代技術の寿命や有効性を調査し、既存IT環境とIT化の成熟度との整合性と、移行性や実現性、導入効果とリスクなどを総合的に評価する。

(留意点)

- IT導入によって経営戦略課題解決がどの程度達成されるかという効果、IT導入によって新たに発生するリスクを評価する。
- 企業では日常業務の中にITが組み込まれていたり、共通基盤としての情報システムが存在したりするケースが多い。これら既存IT環境と整合するシステムとする。

2-2-2.中立性確保の原則

IT資源調達は、中立な立場で、公正、オープン、透明性を確保して実施する。

IT資源調達の内部手続きは、企業内のステイクホルダーのベンダーとの関係や、ITCの関与する特定のベンダーに偏ることなく、IT戦略目標を達成するために最善の調達を、中立な立場で、公正、透明性を確保し実施する。

(留意点)

- 調達経緯はモニタリングし、記録に残すことによって、中立、公正な調達の証左とする。
- 調達にあたっては、調達要件定義、ベンダー決定、支払業務の分散や相互チェック機能を設けるなどして、調達権限と責任が特定の部署や個人に集中しないようにする。
- 調達に参加するベンダーには均等に機会を付与する。

2-2-3.評価基準による選定の原則

全てのIT資源調達は、あらかじめ定められた確かな評価基準によって評価、選定する。

定量的で計測可能な評価基準を設け、複数の視点から多面的に有効性と効率で評価、判断する。

(留意点)

- 有効性とは経営戦略が達成できるかの基準である。効率とは得られる成果に対する投入すべき資源の割合である。
- 定量的評価以外に、数値化が困難な経営風土、経営姿勢、積極性、相性といった定性的評価基準も重視する。
- 日常業務での調達においても企業の健全性評価などの評価基準が存在するので、IT資源調達においても関連する事項については準拠する。

3. プロセス

IT資源調達フェーズのアクティビティおよびタスクを示す。

IT資源調達は、IT資源の違いによって、種々のアプローチと選択肢が考えられるため、必要とするアクティビティやタスクを適宜取捨選択、追加し、プロセスを遂行する。

また、IT資源調達単位にプロセスが複数並列的に実行される可能性が高いため、常に全体整合性に注意を払ってプロセスを遂行する。

他のフェーズにおいて、新たなIT資源調達の必要性が生じたときには、当フェーズのプロセスに習う。

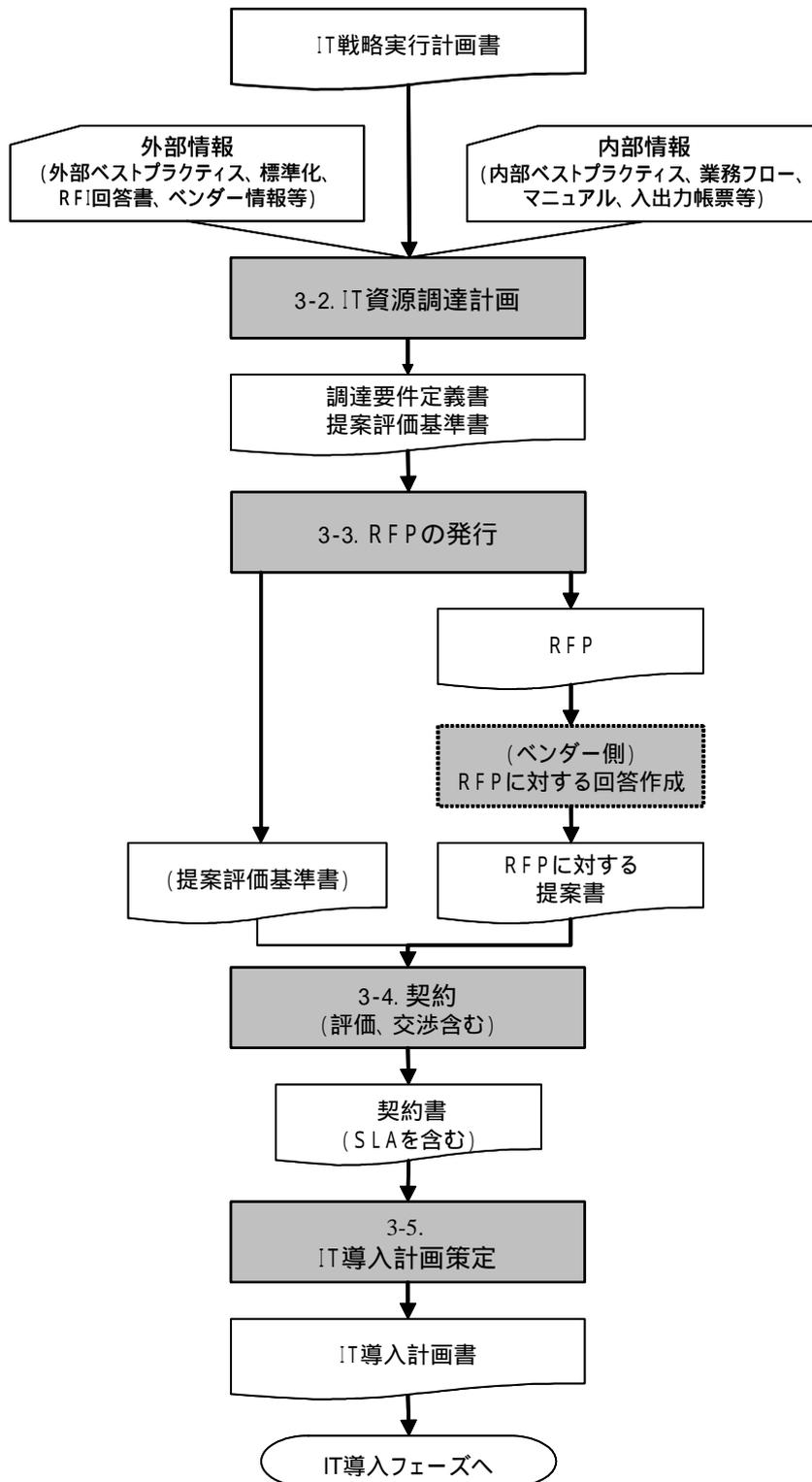
IT資源調達フェーズのプロセス

- 3-1. フェーズの立ち上げ
- 3-2. IT資源調達計画
 - 3-2-1. 調達関連外部情報検討
 - 3-2-2. 検討調達要件の明確化
 - 3-2-3. 調達実施方法検討
 - 3-2-4. 評価基準、調達側見積の作成
- 3-3. RFPの発行
 - 3-3-1. RFPの作成
 - 3-3-2. ベンダーリストの作成
 - 3-3-3. RFPの発行
- 3-4. 調達先の選定、契約
 - 3-4-1. 提案受領
 - 3-4-2. ベンダー選定
 - 3-4-3. 契約交渉
 - 3-4-4. 契約
- 3-5. IT導入計画策定
- 3-6. フェーズの完了

IT資源調達フェーズのプロセスチャート

IT資源調達フェーズのアクティビティと主要な入出力の関係を示す。

フェーズの立ち上げと完了のアクティビティは、チャートの記載を省略する。



3-1. フェーズの立ち上げ

「IT戦略策定フェーズ」の「IT戦略実行計画書」で策定した基本方針を基に、推進体制を構築する。IT資源調達の内容と範囲によっては、日常業務部門のプロセスの中で遂行できる場合もある。

3-2. IT資源調達計画

RFP(Request For Proposal、提案依頼書)を記述する前段階として、「IT戦略実行計画書」と、新たな外部情報、具体的な内部情報など必要情報を入手し、調達方法を決定する。

3-2-1. 調達関連外部・内部情報検討

最適な資源調達のため、外部のベストプラクティス、最新の方法論、主要パッケージ、市場での動向調査、調達対象ベンダー調査と、ベンダーに対するRFI(Request For Information、情報提供依頼)などを通じて、外部情報を入手し検討する。

あわせて、「IT戦略実行計画書」では入手できていない具体的な内部情報の収集を行う。収集にあたっては、業務プロセス改革部門、ITサービス提供部門からヒアリングを行う。

(留意点)

- 「IT戦略策定フェーズ」で外部環境情報を収集しているが、情報の精度と、時間経過による鮮度に注意する。
- 外部情報は修飾された情報が発信されることがあるので、情報の信頼性を評価する。
- 内部情報としては、社内ベストプラクティス、現行の業務フロー(あるいは業務内容と業務手順)、業務マニュアル、システム運用マニュアル、入出力帳票、画面プリントなどがある。
- 業務プロセス改革部門ではIT導入後の業務プロセスが十分理解されていない場合も多いので、業務プロセス改革方針の十分な説明が必要である。

(成果物)

- 外部、内部情報のまとめ

3-2-2. 調達要件の明確化

「IT戦略実行計画書」に基づいて、新業務プロセスとITサービスを、機能分割するなどの方法で調達できる単位に整理し、調達要件を明確にする。あわせて、As Is(現状)と、To Be(あるべき姿)の業務フロー、情報モデル等を、ベンダーに理解できる形で整理する。

(留意点)

- 調達要件には、新業務フローを含む機能要件、情報モデル、技術的要件、運用要件、品質要件、セキュリティ&リスク管理要件、モニタリング&コントロール要件、既存システムとの接続、移行方法、アフターフォロー要件、予算、納期などがある。
- 要件は必須事項、条件付事項、期待事項などの必要度を明確にする。

(成果物)

- 調達要件定義書(新業務フロー、情報モデル含む)

3-2-3. 調達実施方法検討

導入方式、運用形態によって、内製・外部調達の区別、シングルベンダーかマルチベンダーか、業務委託か派遣か等の実施方法を検討する。IT導入にあたっては利用者のITリテラシーを考慮し、ITサー

ビス活用開始までに利用者の教育・訓練をすることによって使いこなせるレベルのIT資源を選択する。

(留意点)

- 既存システムと接続する場合はデータや処理の整合を考慮し、データの有効活用がはかれるようにする。
- 調達は並列的に複数実施する場合があります、調達間の調整や管理を実施する。

(成果物)

- 調達実施方法のまとめ

3-2-4. 評価基準、調達側見積の作成

最適なIT資源が得られるような評価基準を決定する。契約方法、納品、検収など日常調達業務の作業範囲・契約条件などについて、購買部門と調整をはかり決定する。調達コストは導入費用だけではなく、維持管理、運用、改修も含むライフサイクル費用を算出し、評価できるようにする。

(留意点)

- 経営基盤、技術力、アフターサービス体制等のベンダーの適正、要求事項の達成度、費用などを重要事項に重みづけしてベンダー評価基準を策定する。
- 日常業務においても調達業務が存在するので、調達手順や基準を参照する。
- 外部情報やRFIから調達コストを試算する。
- 評価基準はRFPを記述したり、提案書を評価するために必要であるが、RFPに対するベンダー提案などによって評価基準の項目を変更したり、重みづけを変更したりする場合もある。

(成果物)

- 提案評価基準書、契約条件、予算

3-3. RFPの発行

前項までの検討に基づきRFPを作成し、ベンダーリストを決定し、RFPを発行する。これ以降のプロセスは導入方式によって異なる場合がある。

3-3-1. RFPの作成

RFPを作成する。RFPに含まれるべき情報としては、発注企業の現況および環境、課題と達成目標、調達内容および範囲、期待効果、予算、現行の業務プロセス、体制、業務フロー、新業務フロー、新情報モデル、移行、教育・訓練、開発・運用条件、保証条件、契約条件、委託などの取引形態、提出方法などがある。

(留意点)

- ベンダーから有効な提案を引き出すのに十分な情報を提供する必要がある。
- RFPの詳細度は、調達するIT資源の規模や内容のレベルに応じて、曖昧さをなくすために必要かつ十分なレベルとする。
- 提案比較を容易にするため提案書の形式を指定する。費用見積区分を明示して明細比較を容易にする。

(成果物)

- RFP

3-3-2. ベンダーリストの作成

調達規模、内容に対応したベンダーを選定する。種々のソリューションが提案されるように、様々なタイプのベンダーを選ぶ。ベンダー選定にあたっては、技術的能力、実績、ベンダーの開発能力、品質管理能力、財務安定性などを評価する。

(留意点)

- 提案依頼するベンダーの数は少なすぎれば比較対照が困難となり、多すぎると提案受付や評価が煩雑となるので、適正な数を選択する。

(成果物)

- ベンダーリスト

3-3-3. RFPの発行

RFPを発行する。必要に応じてベンダーに対する説明会開催や質問を受けつける。

(留意点)

- RFPを説明するときは、個別説明方式と、対象ベンダーを集めての説明会方式がある。
- ベンダーに対する説明内容や提供情報は平等に開示し、ベンダーからの質問や補足、追加事項は全てのベンダーに伝える。
- 必要があればベンダーに対して選定手順、評価方法を開示する。

(成果物)

- RFP

3-4. 調達先の選定、契約

ベンダーから提出されたRFPに対する提案を評価し、契約先を決定する。

3-4-1. 提案受領

ベンダーからの提案と費用見積もりを受領し、比較可能な形で整理する。要求と提案内容の整合性を評価する。要求内容を満たしていない提案に対しては再提案を促すか、対象外とするかを判断する。提案文書だけでは提案内容が理解できないときは、必要に応じてデモンストレーションや事例紹介を要求し、提案内容を確認する。

(留意点)

- ベンダーからの独自提案を評価し、必要があれば他のベンダーに対案の提供を求める。

(成果物)

- 各ベンダーからの提案書

3-4-2. ベンダー選定

評価基準に基づいてベンダーを決定する。プロジェクトを共同で遂行できる信頼できるパートナーとして選定することが重要である。

ベンダー選定にあたってはステアリングコミティあるいは経営者の承認を得る。

(留意点)

- あらかじめ定めた評価基準によってベンダーを選定する。

- 日常業務でのベンダー選定基準を考慮する。
- 選定経緯を記録し、選定外となったベンダーに非採択の理由を通知する。

(成果物)

- ベンダー選定経緯および結果のまとめ

3-4-3. 契約交渉

契約内容を確定するための交渉を行う。ベンダーの提案がRFPを満たしていない場合や独自提案がある場合には、必要な調整を行う。

契約交渉にあたっては、法務部門または外部の専門家に、法的な側面から指導を受ける。

(留意点)

- ベンダーとの約束事項が契約書に盛り込まれていることを確認する。
- RFPとの整合性、不一致項目がある場合はベンダーと取り扱いを調整する。
- 納入物件の知的所有権やライセンス条件などの権利関係を明確にする。
- ベンダーとの業務における役割と責任分担を調整し決定する。
- 費用の支払い方法、条件を確定する。これに基づいて日常業務の経理部門に対して経費発生額と時期を通知し、資金調達計画の検討を要請する。
- この時点で基本契約書に記載すべき確定事項と、後続のフェーズで詳細が決まってから個別契約するIT導入のSLAやITサービスのSLAの使い分けを、ベンダーとあらかじめ決定しておく。

(成果物)

- 確定契約条件

3-4-4. 契約

ベンダーと契約する。契約の実施は日常業務に則って行われる場合が多いので、購買部門などと調整する。

(留意点)

- 日常業務調達の発注手順、契約条件、検収条件などに準拠して契約を実施する。
- 契約書には、金額、納期、納入範囲、納品物、検収、支払い方法、保証、サービスレベル、知的所有権、機密保持、瑕疵担保責任、アフターフォロー、コミュニケーション方法、ペナルティ、仕様確定方法、仕様変更時の処置などを明確にしておく。

(成果物)

- 契約書(必要に応じIT導入やITサービスのSLA含む)

3-5. IT導入計画策定

IT資源の確定により、導入方式、運用形態が確定したことになり、「3-2.IT資源調達計画」で作成した「調達要件定義書」の業務プロセス、IT環境の見直しを行う。

これら見直しの内容を反映し、次の「IT導入フェーズ」に引き継ぐ「IT導入計画書」としてまとめる。

当フェーズでは、IT導入プロジェクトチームの推進責任部署と責任者を定め、各業務部門との役割分担、予算、マイルストーン(スケジュール上の重要ポイント)などの前提条件、制約条件を明確にすることによって、「IT導入フェーズ」で実行すべき各アクティビティが立ち上がるまでの準備を行う。

業務プロセス改革部門のメンバーが、IT導入プロジェクトチームに参加できない場合には、その連携方法について明確化し、業務プロセス改革の遂行に支障をきたさないようにする。

(留意点)

- IT導入の詳細な実行計画は、次フェーズで組成するIT導入プロジェクトチームが策定する。従って、これまでの経緯を知らない関係者にも分かる形で明文化し、引き継ぐ必要がある。
- 組織変更、内部基準や規則の改定が必要になることもあるので、関係部署と調整する。
- 調達から外れて、以後発生する可能性がある経費の見積、予算化をはかる。
- 仕様変更、予定外経費の発生など、懸念されるリスクを抽出しておく。

(成果物)

- IT導入計画書

3-6. フェーズの完了

「IT戦略実行計画書」と、変更点を踏まえて整合しているかを評価する。

ステアリングコミティおよび経営者に、調達の確定結果と「IT導入計画書」の承認を求める。

(留意点)

- IT導入プロジェクトおよび関係する組織への引継ぎを行う。

(成果物)

- IT資源調達フェーズ評価報告書

第二部 フェーズ別ガイドライン

第 章 IT導入フェーズ

1. 概要

1-1. 目的

「IT資源調達フェーズ」のIT導入計画に基づいて、IT導入プロジェクトを組成し、業務プロセス改革実現のための業務プロセスの具体化と、IT導入そのものを実施し、IT導入計画で決定した品質、コスト、納期でIT環境を構築する。

業務プロセス改革部門は、IT導入プロジェクトと連携をとりながら、業務プロセス改革のための要件定義を行い、新業務への移行準備、総合テストへの参画および業務の移行そのものを行う。

1-2. 位置づけ

当フェーズにおいて、IT導入そのものの遂行は、IT導入プロジェクト(一般的にプロジェクトは当該企業の業務プロセス改革部門、ITサービス提供部門、ITベンダーで組成される)によって行われる。

一方、業務プロセス改革部門は、選任されたIT導入プロジェクトメンバーに任せるのではなく、連携をとって新業務プロセスの改革準備に主体的に取り組まなければならない。

導入組織とベンダーの役割分担は、契約によって異なるが、当ガイドラインでのベンダーは、基本仕様設計、詳細仕様設計、ITの導入、IT導入のマネジメントと総合テスト・移行計画立案、総合テスト・移行の実施と展開、IT導入の評価等を、IT導入プロジェクトと協議・協力して実施する立場とした。

当ガイドラインでの総合テストは、業務プロセス改革部門が、ITサービス活用フェーズと同じ環境(本番環境またはそれと同等な環境)で主体的に行うテストとし、成果物の最終受け入れ検証プロセスとした。

1-3. 要約

IT導入プロジェクトを組成し、導入体制を立ち上げる。この際、業務プロセス改革部門の役割と責任を明確にする。

新業務プロセスについては、業務要件定義、業務フロー、情報モデル、コード、入出力など業務プロセス定義を行い、業務の移行、総合テスト計画について策定する。

ITの導入方式に関しては、詳細かつ具体的なものにブレイクダウンする。

IT環境構築にあたっては、IT導入方式に従って導入を行い、品質、コスト、納期から全体管理を行う。

新業務プロセスへの移行は、総合テスト状況、業務移行準備、データ移行準備、システム移行準備状況を踏まえ、ITサービス活用が開始できるかどうかの判断を、経営戦略目標達成の観点から行うことにより、円滑に「ITサービス活用フェーズ」に移す。

1-4. ITCの役割

ITCは、IT導入プロジェクトだけでなく、業務プロセス改革部門も含めた、IT導入プロセス全体をモニタリング&コントロールし、経営者へ助言または支援をする立場となる。

ITCは、IT導入計画書に定められたIT導入が、経営戦略とギャップが生じないようにモニタリングするとともに、IT環境が、IT導入計画書で決めた品質、コスト、納期で構築できるよう、経営者およびIT導入プロ

プロジェクト推進責任者に対して、助言または支援を行う。

特に、IT導入プロジェクトの推進と連携して活動する、業務プロセス改革部門の役割と責任が重要となるので、全社一体となった推進ができるよう、経営者のリーダーシップを強く要請する。

2. 基本原則

IT導入フェーズにおいて遵守すべき基本原則を記述する。

「IT戦略策定フェーズ」、「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」の4フェーズに共通する基本原則と、IT導入フェーズ固有の基本原則にのっとり当フェーズを遂行する。

当フェーズにおいては、導入組織、ベンダー、経営者およびITCの間の信頼関係を構築し、業務プロセス改革が確実に達成できるよう、関係者全員がその精神を尊重し、協働することが求められる。

2-1. フェーズ共通基本原則

ここでは、「IT戦略策定フェーズ」、「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」の4フェーズに共通する基本原則の表題を示す。詳細は「IT戦略策定フェーズ」のフェーズ共通基本原則を参照のこと。

2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則

2-1-2. 人間系、IT系調和の原則

2-1-3. 業務プロセス改革並行実施の原則

2-1-4. IT化の成熟度の原則

2-1-5. 経営者實務の原則

2-1-6. ステイクホルダー責任権限明確化の原則

2-1-7. 経営環境・技術動向変化への対応の原則

2-1-8. セキュリティ&リスク管理の原則

2-1-9. 投資対効果の原則

2-2.IT導入フェーズ基本原則

2-2-1.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って、共創されなければならない。

導入するIT環境および新業務プロセスは、ステイクホルダーによって共創(関係者が価値観、目標を共有し、協働して必要なビジネス場面を創出・支援)されなければならない。

そのためには、経営戦略やIT戦略の狙い、目標を、経営者、業務プロセス改革部門、ITサービス提供部門、ベンダー等、プロジェクトの関係者が理解し、共有することが求められる。

(留意点)

- 業務プロセス改革部門が積極的にIT導入プロジェクトに参画するよう推進することが最も重要である。

2-2-2.契約履行の原則

企業(導入組織)とベンダーとの間で結ばれた契約は、確実に履行されなければならない。

契約に基づくIT調達の確実な履行ができれば、納入物件の範囲およびカスタマイズ部分、IT導入の範囲、納期、要求品質、価格、付帯サービスは明確になり、かつその内容は適切なはずである。

このため、企業とベンダーとの間で結ばれた契約は、IT導入のSLA含め、お互いの責任範囲が確実に履行されることを両者でモニタリング&コントロールする必要がある。

(留意点)

- IT導入の中で発生した追加、修正事項は、契約の中の変更管理条項に従って処理されなければならない。

3. プロセス

IT導入フェーズのアクティビティとタスクを示す。

ここで示すプロセスは全てのIT導入方式に対応したものではなく、システム開発を伴うケースをモデルに記述しているため、構築するIT環境の違いによって、必要とするアクティビティやタスクを適宜取捨選択、追加、重みづけを考慮し、プロセスを遂行する。

IT導入フェーズのプロセス

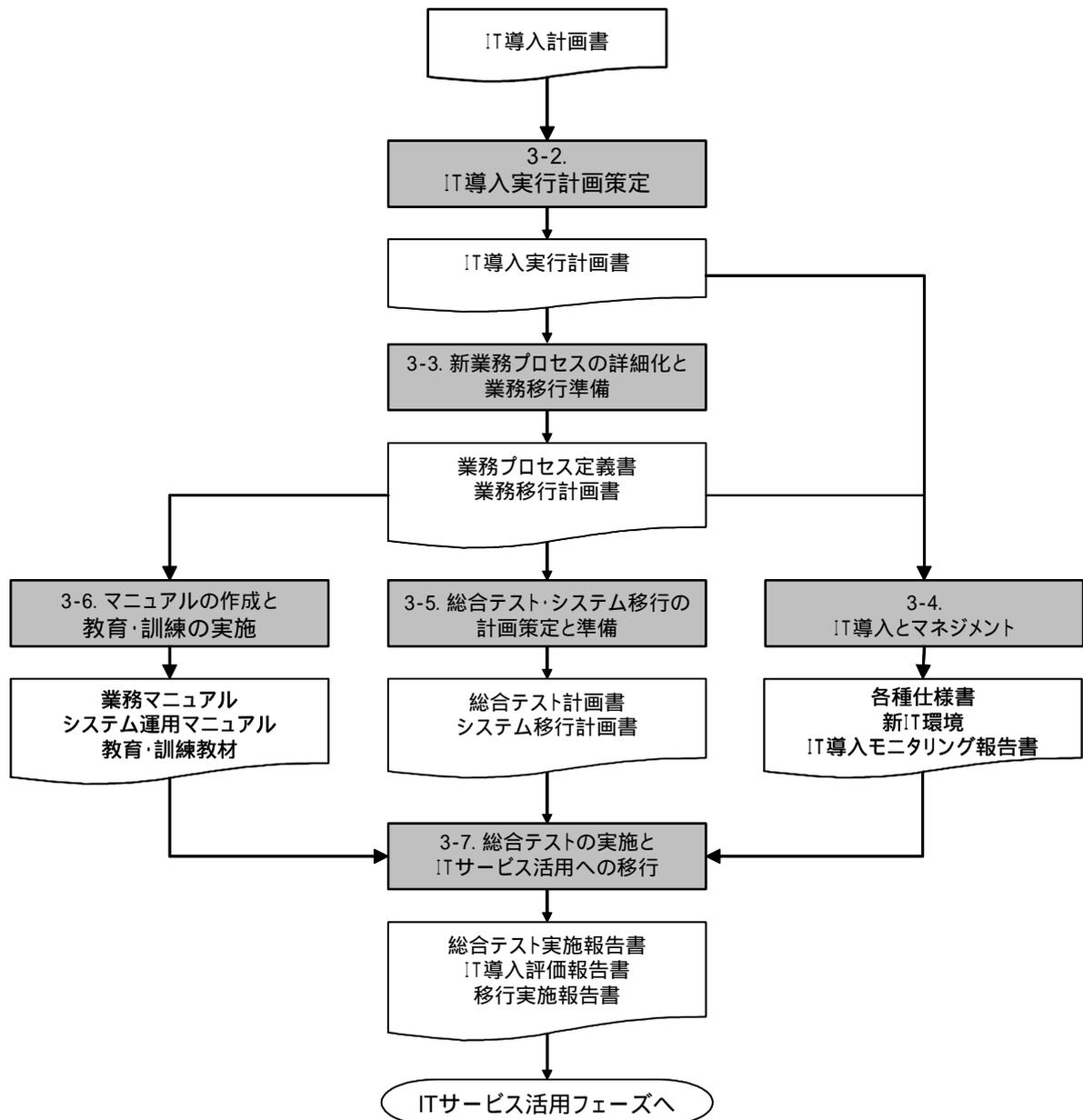
- 3-1. フェーズの立ち上げ
- 3-2. IT導入実行計画策定
 - 3-2-1. 導入詳細方式の決定
 - 3-2-2. 導入詳細スケジュール作成と役割分担
 - 3-2-3. IT導入マネジメント計画の策定
- 3-3. 新業務プロセスの詳細化と業務移行準備
 - 3-3-1. 新業務プロセスの決定
 - 3-3-2. 外部仕様の決定
 - 3-3-3. 新業務への移行計画の策定および新業務の定着方法の検討
- 3-4. IT導入とマネジメント
 - 3-4-1. IT導入詳細方式に応じたIT導入
 - 3-4-2. IT導入のマネジメント
- 3-5. 総合テスト計画およびシステム移行計画の策定と準備
 - 3-5-1. 総合テスト計画の策定と準備
 - 3-5-2. 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
 - 3-6-1. 業務マニュアル、システム運用マニュアルの作成
 - 3-6-2. 教育・訓練計画の作成と教育教材の開発
 - 3-6-3. 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
 - 3-7-1. 総合テストの実施
 - 3-7-2. ITサービス活用開始判断
 - 3-7-3. 移行の実施
- 3-8. フェーズの完了

IT導入フェーズのプロセスチャート

IT導入フェーズのアクティビティと主要な入出力の関係を示す。

フェーズの立ち上げと完了のアクティビティは、チャートの記載を省略する。

IT導入実行計画策定により、アクティビティ実行の順序は、個々のプロジェクトごとに判断する。



3-1. フェーズの立ち上げ

「IT資源調達」で決定されたIT導入計画に従って、IT導入プロジェクトを立ち上げる。

IT導入フェーズは、一般的にはプロジェクト体制のもとで推進する。

(留意点)

- 目的である業務プロセス改革を円滑に実現するためには、業務プロセス改革部門の役割が重要である。プロジェクト組成の際は業務プロセス改革の範囲、レベルに応じてプロジェクトメンバーを選定し、業務プロセス改革部門での推進体制との連携をとる。
- 業務プロセス改革の推進責任部門が業務部門である場合、プロジェクト責任者も業務部門の責任者がその役割を担うことが望ましく、ITサービス提供部門の責任者に役割を転嫁しないこと。

(成果物)

- IT導入プロジェクト体制図

3-2. IT導入実行計画策定

IT導入プロジェクトは、IT導入計画に従ってタスクをブレイクダウンし、タスクごとの担当部門、役割と責任、期日等を明確化した実行計画として策定する。

ベンダーが複数存在する場合や、サブシステム単位で導入方式が異なるケース、一部を自社開発するケースなど計画が複雑なケースも想定されるので、計画全体の整合性、全体的なリスク要因等をモニタリング&コントロールすることが重要になる。

3-2-1. 導入詳細方式の決定

具体的な導入詳細方式を決定する。大規模なシステムの場合には、サブシステム単位で異なる導入詳細方式を採用することがある。

IT導入詳細方式については概略以下の要素がある。

- ・導入形態（ノンカスタマイズ導入、カスタマイズ導入、個別開発）
- ・開発方式（ウォーターフォール、スパイラル等）
- ・内外製方式（自社開発、外部への開発委託、共同開発）

運用形態については、以下の要素がある。

- ・自社運用、アウトソーシング（ハウジング、ASP、フルターンキーサービス等）

(留意点)

- 業務プロセス改革部門およびベンダーの成熟度に対応した導入詳細方式であること。
- 「IT導入計画書」との整合性と、セキュリティ&リスク管理とモニタリング&コントロールの視点からの検討が行われていること。
- 膨大なドキュメント類の管理、手戻りへの迅速な対処等、高い品質と確実な納期の保証およびコスト面でIT導入計画の実行実現性が評価されていること。

(成果物)

- IT導入詳細方式

3-2-2. 導入詳細スケジュール作成と役割分担

IT導入プロセスを、WBS手法などによって詳細なタスク(仕事)に分解すると共に、各タスクにおける役割分担を、業務プロセス改革部門、ベンダーを含め明確化する。

各タスクに対応した、人的およびソフトウェアを含むIT資源の割り当て、コスト、スケジュールに関し具体的かつ詳細に見積もりを行い、当初計画との比較、評価を行う。

(留意点)

- 予算およびスケジュールに関しては、IT資源調達フェーズにおいて概要計画ができています。当該フェーズでは、リスクおよび調整点を洗い出すことが肝要です。
- 当初計画との乖離が大き過ぎる場合には、問題点を把握して経営者に報告を行い、機能削減、スケジュール調整も含めた再検討等を行う必要がある。
- スケジュール策定では、業務プロセス改革部門との、マイルストーンを適切に設定する。

(成果物)

- 各参加組織間の作業別役割、責任分担、資源、コストおよびリスク、調整点
- 導入詳細スケジュール

3-2-3.IT導入マネジメント計画の策定

IT導入プロジェクトは、IT導入にかかわるマネジメント計画を策定する。

プロジェクト全体を円滑に進める上で、業務プロセス改革部門およびベンダーのマネジメントは重要である。ベンダーとは、「IT資源調達フェーズ」での契約を基に、導入詳細スケジュール・役割分担を考慮したマネジメント計画の策定を行う。

- a) ステイクホルダーとのコミュニケーション計画
- b) リスクの洗い出しと対策計画
- c) 計画全体の管理方法および計画変更時の対処方法
- d) セキュリティ方針にそったセキュリティ管理計画を策定する。
- e) プロジェクト全体およびベンダーのモニタリング方法

(留意点)

- リスクの評価は発生確率と影響度の積として評価する等、適切な方法論に基づき、リスクと対策のプライオリティづけ等を適切に行う。
- ベンダーとの変更計画に関しては、契約に従って管理方法を明確にする。

(成果物)

- IT導入実行計画書

3-3.新業務プロセスの詳細化と業務移行準備

「IT戦略企画書」、「IT戦略実行計画書」を参考にしつつ、「IT導入計画書」で決定した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、移行の準備を行う。

3-3-1.新業務プロセスの決定

「IT導入計画書」の新業務プロセスに基づき、業務要件を確定し、新業務の業務プロセス(含む障害時の業務プロセス)を詳細な業務フローとして設計する。

特に業務の詳細プロセス記述とともに、情報モデルに記載されている情報の活用手順、準備作業、運用時のモニタリング&コントロール手順に関して記述する。

(留意点)

- 新業務プロセスの詳細化については、業務プロセス改革部門に、いかにして主体性を発揮させるかがプロジェクト推進上の大きな鍵となる。
- 業務フローの作成方針、成果物とIT戦略の整合性等をはかること。
- IT導入の結果、業務プロセス改革部門の中で、業務負荷が増大する部門と成果を享受する部門が分かれる場合がある。その場合には経営戦略の全体最適の観点から、経営者を通じステイクホルダーに理解を求めることが望ましい。

(成果物)

- 業務プロセス定義書(業務要件定義、詳細業務フロー、情報モデルなど)

3-3-2. 外部仕様の決定

業務プロセス改革のための、新システムで使用、入出力される画面、入出力帳票、その元となる入力原票、コード定義等を情報モデルと対応づけて設計(設計・整備)する。

(留意点)

- 仕様未確定、仕様不備のため、プロジェクトに手戻りが発生しないよう、業務プロセス改革部門が主体的に関与することが重要である。

(成果物)

- 業務プロセス定義書(入出力画面、入出力帳票、コード定義など)

3-3-3. 新業務への移行計画の策定および新業務の定着方法の検討

新業務プロセスをどのように各業務部門に展開していくのかなど、業務の継続性の観点から、業務移行の具体的な方法を策定し、教育・訓練計画、定着活動計画も含めて明確にする。

(留意点)

- システムおよびデータの移行に伴い予想される様々なトラブルをいかに吸収し、業務に悪影響を及ぼさずに移行するかの検討を行う。
- 業務の移行は日常業務部門そのものの課題である。経営のリーダーシップを含め、日常業務部門とのコミュニケーション計画を立てること。

(成果物)

- 業務移行計画書

3-4. IT導入とマネジメント

「IT資源調達フェーズ」で調達を決定したIT資源を、「IT導入実行計画書」に基づき導入する。

IT導入は、実際には複数の導入方式が、大なり小なり混在している場合が多く混乱を招きやすい。そのため、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が必要である。

(留意点)

- 「3-4.IT導入とマネジメント」でのIT導入アクティビティは、外部仕様に基づくテストまでの範囲を示し、総合テストは「3-5.総合テスト計画およびシステム移行計画の策定と準備」および「3-7.総合テストの実施とITサービス活用への移行」のアクティビティとして、記述している。

3-4-1. IT導入詳細方式に応じたIT導入

「IT導入実行計画書」に基づきIT導入を実行する。

(留意点)

- IT導入の詳細プロセスは導入方式によってリスクの重点が異なることに注意する。
 - ・ ノンカスタマイズ導入(パソコンやパッケージソフト、ASP等の事例)
 - ・ カスタマイズ導入(パッケージソフトやASP等の事例)
 - ・ 個別開発導入
- 各々のIT導入詳細方式に相応しいモニタリング&コントロールがされていること、必要なステイク

ホルダー間における十分なコミュニケーションが取れていること。

(成果物)

- IT環境の各種仕様書
- IT導入状況報告書
- 新IT環境

3-4-2.IT導入のマネジメント

IT導入プロセス全体が計画通り進行するためには、IT導入(外部仕様に基づくテストまで)を品質レベル、コストレベルを担保しながら計画通り進行させることが必須条件となる。

そのため、「3-2-3.IT導入マネジメント計画の策定」にそったマネジメントを行う。

(留意点)

- マネジメントが適切に遂行できるためには、IT導入形態、開発方式、処理方式等によるプロジェクト管理方法の違い、リスクの度合いなどについて、十分な見識をもっている必要がある。

(成果物)

- IT導入モニタリング報告書

3-5.総合テスト計画およびシステム移行計画の策定と準備

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し、準備を実施する。

3-5-1.総合テスト計画の策定と準備

業務プロセス改革確認のための総合テストが、計画通り、漏れなく、効率良く実施されるように総合テストの範囲、スケジュール、テスト方法、テスト環境、IT導入プロジェクト内の役割分担、業務プロセス改革部門の役割分担、要員配置、必要機器類、必要設備等について計画の策定と準備を行う。

(留意点)

- 業務プロセス改革実現性の評価方法の策定がされていること。
- 総合テストを行うことによる現行業務およびシステムへの影響と対策がされていること。
- システム規模と導入方式に対応した目標や発見不具合件数等の定量的目標値の設定がされていること。
- 総合テストのためのデータ移行等、環境準備を含んで計画されていること。

(成果物)

- 総合テスト計画書

3-5-2.システム移行計画の策定と準備

業務の継続性の観点から現行システムから新システムへの移行およびデータ移行の具体的な計画の策定と準備を行う。

(留意点)

- 主として以下の項目を考慮して計画策定されていること。
 - 移行時期、タイミングの判断
 - 移行方法(人手移行/機械移行)のためのツール準備
 - 移行による現行業務への影響度合い
 - 移行の実施者、責任者の明確化

移行テストと移行結果の確認方法
実施予定日における全体調整
リハーサルの必要性と実施
移行失敗の場合の、戻し作業手順

(成果物)

- システム移行計画書(データ移行、システム移行に伴う業務移行も含む)

3-6. マニュアルの作成と教育・訓練の実施

3-6-1. 業務マニュアル、システム運用マニュアルの作成

総合テストを実施する準備段階として、「3-3-1.詳細業務プロセスの決定」結果より、障害時の対応を含めて、業務マニュアルおよびシステム運用マニュアルを作成する。

業務マニュアル作成についてはIT導入プロジェクトと業務プロセス改革部門で役割分担を明確にして推進する。

(留意点)

- 十分なマニュアルが作成されていること。

(成果物)

- 業務マニュアル
- システム運用マニュアル

3-6-2. 教育・訓練計画の作成と教育教材の開発

「3-3-3.新業務への移行計画の策定および新業務の定着方法の検討」の結果および業務マニュアル、システム運用マニュアルに基づき、教育・訓練計画を作成し、必要に応じて教育・訓練教材を開発する。

(留意点)

- 総合テストおよびITサービス活用フェーズ移行後の活用を意識して作成されていることを確認する。
- 十分な教材が作成されていること。

(成果物)

- 教育・訓練計画書
- 教育・訓練教材

3-6-3. 教育・訓練の実施

教育・訓練計画に基づき、教育・訓練を実施する。

(留意点)

- 総合テストおよびITサービス活用を意識して実施されていること。
- ステイクホルダーに対し教育・訓練が実施されていること。

(成果物)

- 教育・訓練実施報告書

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。

総合テストの結果等からITサービス活用(本番)開始の可否を判断し、移行を行う。

3-7-1. 総合テストの実施

総合テスト計画に基づき、総合テストを実施し、結果を評価する。

(留意点)

- 発見した不具合件数や、未解決件数と目標値との差異分析が行われ、テストの網羅性、品質の安定性が担保できるようになっていること。
- 総合テストが、ステイクホルダー参加の下で実施され、特に業務プロセス改革部門が、新IT環境に対して十分な理解と期待を持っていること。

(成果物)

- 総合テスト実施報告書

3-7-2. ITサービス活用開始判断

総合テストの結果、「IT導入計画書」に基づき、教育・訓練等も含めてIT導入プロセス全体を評価し、ITサービス活用の開始準備状況を見極め、ITサービス活用(本番)開始を判断し、ステアリングコミティおよび経営者に報告し、移行の承認を得る。

(留意点)

- 主として以下の評価を考慮して判断を行う。
 - 業務プロセス改革実現可能性の観点からの評価
 - 費用面の中長期的な視点での評価
 - 計画された内容と齟齬が生じた場合の、対処方法の評価
 - 社外の受け入れ準備状況および対外的な説明責任のための資料整備状況の評価
 - 総合テスト結果に基づくマニュアル類の修正状況の評価
 - IT導入プロジェクトとして、将来への課題を含めて評価がされていることの評価

(成果物)

- IT導入評価報告書

3-7-3. 移行の実施

移行計画に基づいて、新ITサービス活用に向けたシステム移行、データ移行および現行業務から新業務への業務移行を実施する。

(留意点)

- 移行のプロセスが適切であったかモニタリングすること。
- 現行の業務に支障がでないこと。

(成果物)

- 移行実施報告書

3-8. フェーズの完了

移行実施状況をステアリングコミティおよび経営者に報告し承認を求める。

IT活用フェーズへの引継ぎを行う。

(成果物)

- 完成したIT環境、新業務プロセス定義書、業務マニュアル、システム運用マニュアル等

第二部 フェーズ別ガイドライン

第 章 ITサービス活用フェーズ

1. 概要

1-1. 目的

当フェーズは、「IT化実行プロジェクト」の最終フェーズとして、構築されたIT環境のもとでITサービスを活用し、業務プロセス改革を行うプロセスと、全社的なIT環境を対象として、継続的に改善・改革を行うプロセスとがある。

「IT化実行プロジェクト」としては、「IT導入フェーズ」で構築したIT環境で、ITサービス提供部門がITサービスの提供を行い、業務プロセス改革部門がITサービスを活用することで、IT戦略の目的・目標を達成するための活動を行う。

IT関連の継続的プロセスとしては、全社的なIT環境を対象として、ITサービス提供部門と業務部門とが、費用対効果の適切性を評価し、IT動向の変化を見据え、更なるIT環境と業務プロセスの改善・改革を行うための活動を行う。

1-2. 位置づけ

当ガイドラインでは、「3-1.サービスレベルマネジメント(SLM)の仕組みの具体化」から、「3-5.IT戦略達成度評価」までを、「IT化実行プロジェクト」が実施するアクティビティとして示している。このうち、「3-2.ITサービス活用」、「3-3.ITサービス提供」、「3-4.SLMの実施」は、業務プロセス改革部門およびITサービス提供部門が実行する。

一方、「3-6.定期的なIT化の総費用対効果の評価」、「3-7.継続的なIT環境改善と業務プロセス改革の提言」は、継続的業務プロセスの中で、IT関連として、ITサービス提供部門と業務部門が実施するアクティビティとして示している。

1-3. 要約

まず、「IT化実行プロジェクト」は、サービスレベルマネジメント(SLM:Service Level Management)の仕組みを具体化しておく。

業務プロセス改革部門は、IT導入フェーズで構築したIT環境で、ITサービスを活用した業務プロセス改革を実行する。ITサービス提供部門は、このためのITサービスを提供する。両者はSLMを活用し、サービスレベルの評価、改善を行う。

「IT化実行プロジェクト」は、IT戦略からの視点で、IT化の目標に対する達成度評価を行い、必要な業務プロセスやITサービスの改善、改革を行う。

一方、継続的業務プロセスとして、ITサービス提供部門は、業務部門と連携して、企業における全IT環境の費用対効果の評価を行い、IT環境の改善に努めるとともに、IT動向を見据えた、IT利活用による更なる業務プロセス改革の可能性について提言を行う。

また、業務部門は、IT利活用の改善に取り組み、戦略的な業務プロセス改革の提言と推進を行う。

1-4 .ITCの役割

ITCは、業務プロセス改革部門およびITサービス提供部門における、ITサービス活用状況とITサービスレベルのモニタリングを行い、経営戦略目標が達成されているかを評価し、業務プロセス改革が円滑に遂行できるよう、経営者に対して助言または支援を行う。

また、企業における全IT環境の費用対効果の評価が定期的に行われているかをチェックし、問題点・改善点があれば、経営者に対して助言または支援を行う。

あわせて、他社事例、技術動向などを踏まえ、戦略的IT化により経営の成熟度を次のレベルに上げるための助言または支援、あるいは提案を、経営者に対して行う。

2. 基本原則

「ITサービス活用フェーズ」において遵守すべき基本原則を記述する。

「IT戦略策定フェーズ」、「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」の4フェーズに共通する基本原則と、当フェーズ固有の基本原則にのっとりプロセスを遂行する。

2-1. フェーズ共通基本原則

ここでは、「IT戦略策定フェーズ」、「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」の4フェーズに共通する基本原則の表題を示す。詳細は「IT戦略策定フェーズ」のフェーズ共通基本原則を参照のこと。

2-1-1. 経営戦略との整合性確保の原則

2-1-2. 人間系、IT系調和の原則

2-1-3. 業務プロセス改革並行実施の原則

2-1-4. IT化の成熟度の原則

2-1-5. 経営者責務の原則

2-1-6. ステイクホルダー責任権限明確化の原則

2-1-7. 経営環境変化・技術動向への対応の原則

2-1-8. セキュリティ&リスク管理の原則

2-1-9. 投資対効果の原則

2-2.ITサービス活用フェーズ基本原則

2-2-1.IT化実行プロジェクト完遂の原則

「IT化実行プロジェクト」は、業務プロセス改革が確実に遂行されるよう、プロジェクトを完遂させなければならない。

「IT化実行プロジェクト」は、ITサービス提供部門がITサービスを安定して提供し、業務プロセス改革部門がITサービス活用を定着させ、双方が協力してSLMを行いながらプロセス改革を遂行できるよう、指導や、モニタリング&コントロールを行う必要がある。

(留意点)

- 「IT化実行プロジェクト」は、業務の定着と初期トラブル対応のため、本番開始直後においての、指導、モニタリング&コントロール体制を整備しておく。
- 本番開始直後は、新業務だけでなく、既存の他業務に支障が出ていないか、確認できるようにしておく。
- 初期トラブルの対応は、総合テスト段階で、シミュレーションされている必要がある。

2-2-2.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プロセス改革を実行し、IT戦略目標を達成しなければならない。

ITサービスはIT戦略目標を達成するために、プロセス改革の実行手段として導入される。この支援のため、ITサービス提供部門は、安定したITサービスを提供する責任がある。目標が達成されない場合、両者は協力してその原因を追究し、ITサービスの内容改善または業務プロセスの改善・改革を行い、IT戦略目標を達成する。

(留意点)

- 目標に対する評価のためには、SLMの仕組みを確立しておく必要がある。
- 業務プロセス改革部門は、自部門のITガバナンス・ITリテラシーを高め、ITサービス活用の効果を確実なものにする。
- ITサービス提供部門は、事業継続を保证するITサービスを提供しなければならない。

2-2-3.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・改革の活動を継続的に行わなければならない。

企業には、「IT化実行プロジェクト」で構築されたIT環境だけでなく、他のIT環境も多くある。外部環境の変化としても、ITの技術革新は変化が早く、ITを活用した新しいビジネスモデルも次々誕生している。このため、全IT環境を対象として、全社的な視点から改善を行い、新たな改革に向けた提言活動を行う必要がある。

(留意点)

- 全社IT環境の総費用対効果の評価は、見落とされやすいので、定期的な評価が必要である。
- IT環境は、外部環境の変化で相対的な陳腐化を招く。改善で済むのか、戦略的な改革とするのかの見極めが重要である。

3. プロセス

ITサービス活用フェーズのアクティビティとタスクを示す。

「3-1. サービスレベルマネジメント(SLM)の仕組みの具体化」から、「3-5. IT戦略達成度評価と改善」までのアクティビティは、「IT化実行プロジェクト」のプロセスとして記述している。

また、「3-1. サービスレベルマネジメント(SLM)の仕組みの具体化」アクティビティは、ITサービスの詳細 SLMの仕組みが前フェーズまでに構築してある場合は、不要となる。

「3-6. 定期的なIT化の総費用対効果の評価」、「3-7. 継続的なIT環境改善と業務プロセス改革の提言」アクティビティは、全社のIT環境を対象として行う継続的プロセスとして記述している。

ITサービス活用フェーズのプロセス

3-1. サービスレベルマネジメント(SLM)の仕組みの具体化

3-1-1. サービスレベル測定指標の決定

3-1-2. 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

3-1-3. SLM要領の作成

3-2. ITサービス活用

3-3. ITサービス提供

3-4. SLMの実施

3-4-1. サービスレベル測定指標の捕捉

3-4-2. サービスレベルの評価

3-4-3. サービスレベル改善活動

3-4-4. サービスの変更要求の管理と調整

3-5. IT戦略達成度評価

3-5-1. IT戦略達成度評価指標の計測捕捉

3-5-2. 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

3-7. 継続的なIT環境改善と業務プロセス改革の提言

3-7-1. ITサービス提供部門の改善・提言活動

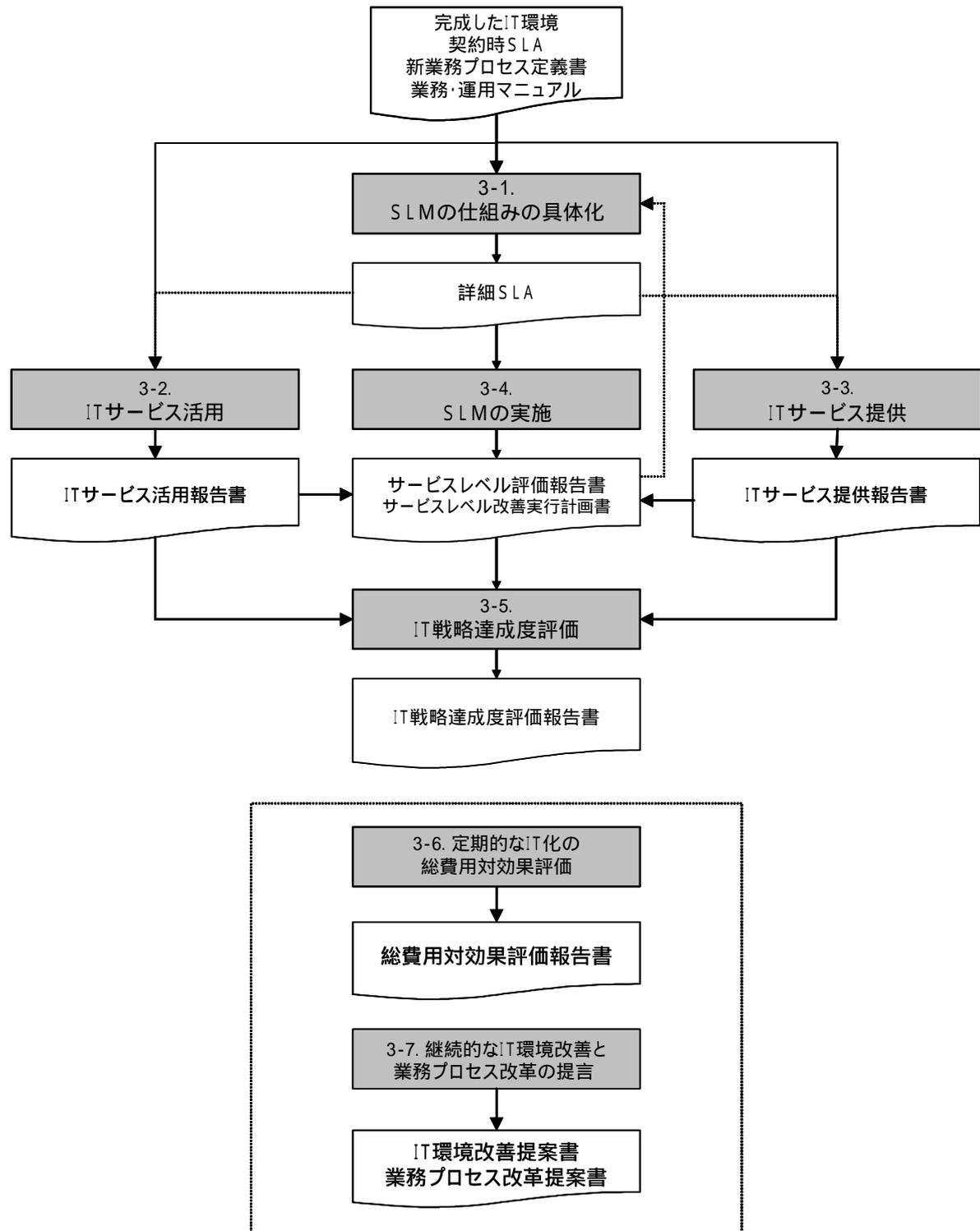
3-7-2. 業務部門の改善・提言活動

ITサービス活用フェーズのプロセスチャート

矢印線で縦につながったアクティビティは、「IT化実行プロジェクト」で導入したIT環境を対象としたプロセスを示す。

サービスレベル評価の結果によっては、当フェーズ内で改善のためのフィードバックがある。IT戦略達成度評価の結果によっては、当フェーズでのフィードバックのみならず、他フェーズへのフィードバックがありうる。

点線で囲んだプロセスは、IT化に関わる全社のIT環境を対象として、継続的に行うアクティビティを示す。



3-1. サービスレベルマネジメント(SLM)の仕組みの具体化

サービスレベルは、ITサービス利用者とITサービス提供部門との間で取り交わされるサービス品質であり、「IT化実行プロジェクト」としての基本的なITサービスは「IT戦略策定フェーズ」で企画され、「IT資源調達」でITサービスのSLAとして契約され、「IT導入フェーズ」で基本となるSLMの仕組みが構築されている。

SLMは、業務プロセス改革部門とITサービス提供部門とが協力し合い、業務プロセス改革の目標を達成するために、あらかじめ定められたSLAに基づき評価を行い、必要に応じて業務プロセスやサービスレベルの改善など対策を行う。

ここでは、説明のため、SLMの具体化として、IT導入による追加・変更点を含め、当フェーズで詳細SLAを締結するケースを想定して記述する。

(留意点)

- ITサービス提供の実態が、ベンダーにアウトソーシングされる場合がある。ITサービスの実態が社内外のいずれにあっても、SLMの仕組みの構築は必須である。
- ITサービス提供の実態がアウトソーシングされている場合でも、SLM推進の責任は導入企業にある。

3-1-1. サービスレベル測定指標の決定

業務プロセス改革を目的とするサービスレベル測定指標は、利用者が適切なサービスレベルを享受しているかを捕捉可能となるよう設定する。

(留意点)

- 業務プロセス改革を目的とするサービスレベル測定指標は、業務プロセス改革を支援するITサービスが、期待したレベルで維持できており、使いやすく、安く、タイムリーに、信頼性高く提供されること、更に今後の変化への継続的即応性が確保されている等が評価できることが重要である。
- サービスレベル測定指標は、利用者にとって理解しやすい指標に設定し、ITサービス提供部門側での運用業務、運用管理業務をベースに、IT専門用語が多用されないよう注意する(例えば、業務時間内に障害が発生しないことなどの表現で記述し、平均システム障害間隔(MTBSI: Mean Time Between System Incident)など使わない)。

(成果物)

- サービスレベル測定指標

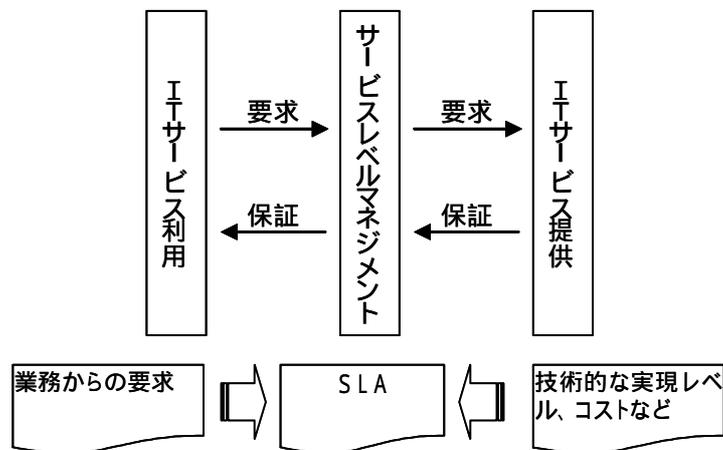
3-1-2. サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の決定

何時、誰が、何処で、どのように情報を捕捉するかを決定する。

(留意点)

- 意味ある測定値が捕捉できるタイミングが設定されている。

図1. サービスレベルマネジメント



- 正確な指標を測定できる仕組みとなっていること。
- モニタリングの結果を踏まえ、必要に応じて指標を改定する仕組みとなっていること。

(成果物)

- サービスレベル測定指標の捕捉タイミング
- サービスレベル測定の具体的な方法

3-1-3.SLM要領の作成

サービスレベルに関する、業務プロセス改革部門とITサービス提供部門との合意に基づき、詳細SLAとして文書化する。

(留意点)

- サービスレベル測定指標、その捕捉タイミング、捕捉方法、達成すべき値、目標として想定する値が、内容面から適切かつ過不足なく記載されていること。

(成果物)

- ITサービスの詳細SLA

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(新業務)を遂行する。

(留意点)

- 必要に応じ、業務プロセス改革部門内に、推進チームの組成や、部署ごとに推進リーダーが置くなど、新業務とITサービス活用の推進体制を作る。
- ITサービスを活用した業務プロセス面からの評価と改善のプロセスは、「3-5.IT戦略達成度評価と改善」アクティビティとして実施される。

(成果物)

- ITサービス活用報告書

3-3.ITサービス提供

ITサービス提供部門が運用業務・運用管理プロセスを実施することにより、利用者にITサービスが提供される。SLMによって合意しているサービスレベルが維持されれば、通常、利用者は、ITサービス提供部門がどのような運用業務や運用管理業務を行うかを意識する必要はないが、高信頼性のサービスを継続的に享受するためには、以下の運用、管理業務が遂行されている必要がある。

運用業務は、次の3つに大別される。

- ・ 日常の運用業務、障害対応、運用サポートサービス(ヘルプデスク等)

運用管理業務としては以下のものがある。

- ・ 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、構成マネジメント、データマネジメント、設備マネジメント、リソースマネジメント、問題マネジメント、変更マネジメント等

(成果物)

- ITサービス提供報告書

3-4. SLMの実施

あらかじめ定められたSLAに基づき、業務プロセス改革の観点、ITサービス維持管理の観点からサービスレベル測定指標を捕捉・導出し、その結果の評価を実施する。一連の活動を踏まえて、必要に応じて、サービスレベルの改善案を立案し、遂行する。

SLMでの評価の結果、業務プロセス改革部門の改善テーマとして抽出された課題は、「3-5.IT戦略達成度評価」の改善アクティビティとして実施する。

(留意点)

- SLMは、業務プロセス改革部門とITサービス提供部門の共同作業である。このため、定期的な会議をあらかじめ設定するなど、両者のコミュニケーションが密になる施策がとられていること。

3-4-1. サービスレベル測定指標の捕捉

あらかじめ定めた指標を定められたタイミングで、漏れなく収集する。

(留意点)

- SLAにて規定された指標毎に、規定されたタイミングにて収集されていることを確認する。

(成果物)

- サービスレベル指標の測定値

3-4-2. サービスレベルの評価

収集したサービスレベル指標について、差異分析を実施する。分析結果をふまえ、改善案を検討する。サービスレベルの設定方法、測定指標の捕捉の方法、報告方法等を評価し、必要に応じて改善案を検討する。

(留意点)

- ITサービス活用レベルが未達成の場合、一次的な原因と根幹となる原因が正しく導出されていることを確認する。
- 例えば、アクセス頻度が少ない場合、IT環境の使い勝手の問題なのか、業務プロセス改革部門の推進体制の問題なのか、習熟の問題なのか、マニュアルの問題のかなど、多面的な評価が必要である。
- 改善案の検討にあたっては、サービスレベルそのものの改定(指標の改廃、達成すべき値や目標として想定する値の変更)となることや、改定にあたって、追加費用等が発生することが想定されていることを確認する。

(成果物)

- サービスレベル評価報告書

3-4-3. サービスレベル改善活動

改善案を実施する。内容は、ソフトの機能強化、ハードウェアの強化、パッケージソフトのバージョンアップ、運用ツールの導入、運用業務改善・効率化、要員教育・訓練の強化、システム運用マニュアルの改善等、多岐にわたる。また、サービスレベル測定指標の標準値の改定や、サービスレベル測定指標そのものの改廃等も、当該活動を通じて実施される。

(留意点)

- 改善活動の実施にあたって、適切なサービスレベル改善実行計画が立案されていることを確認する。

(成果物)

- サービスレベル改善実行計画書
- SLAの改定

3-4-4. サービスの変更要求の管理と調整

業務プロセス改革部門や関連業務部門からは、ITサービス提供部門に対し様々なITサービスへのクレームや改善要望が出される。このような場合、経営の全体最適の観点から、変更を行うかどうかの判断、変更の方法、変更の範囲や内容、変更時期等を決定する。

(留意点)

- ITサービスの変更要求の管理と調整は、変更マネジメントの一環として、対処・判断基準などがあるあらかじめ決めてあることを確認する。
- 変更要求の処置(受け入れ、修正して受け入れ、却下、受け入れ時期の変更等)について、業務遂行上の重要度、影響度の判断等、業務プロセス改革部門とITサービス提供部門との調整が必要になる場合がある。

(成果物)

- 変更要求受付記録
- 変更要求対応報告書
- 変更要求対応指示および変更

3-5. IT戦略達成度評価

「IT戦略策定フェーズ」で「IT戦略実行計画書」として設定した計画を達成できたかどうかを捕捉・評価し、必要に応じて改善を行う。

3-5-1. IT戦略達成度評価指標の捕捉

あらかじめ設定されたKGI、KPIなどの評価指標と、その捕捉方法、捕捉タイミングに基づき、計測を実施する。

(成果物)

- IT戦略達成度評価指標の捕捉値

3-5-2. IT戦略達成度の評価

あらかじめ設定した計画値と、実測値を対比し実現度を評価する。

差異分析等を実施し、その結果に対する原因分析を行う。そこから導出される問題点を抽出し、解決方針を明らかにする。

その結果、IT活用フェーズでのプロセス改革課題となるか、新たなIT戦略策定の課題となるか、あるいは経営戦略そのものの改革の課題となるかによって、次プロセスへのフィードバック先が異なる。

(留意点)

- 定量的な評価が困難なものについては、経営者、業務プロセス改革部門責任者、ITサービス提供部門責任者、取引先、顧客などからヒアリングを行い、定性的評価から問題点を抽出することが重要である。
- 総合的なIT化の成熟度の視点から評価されていることを確認する。

(成果物)

- IT戦略達成度評価報告書

3-6. 定期的なIT化の総費用対効果の評価

ITサービス提供部門は、業務部門と連携して、定期的に、企業におけるIT化にかかわるすべての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はかる。

(留意点)

- 経営者、ステイクホルダー全体がIT化の価値、課題を認識することにより、ITの有効な活用をめざす必要がある。
- 評価指標として、効果/費用の比、費用/売上の比など、企業の実態にあった指標を決めて評価されていることを確認する。

(成果物)

- 総費用対効果評価報告書

3-7. 継続的なIT環境改善と業務プロセス改革の提言

ITサービス提供部門および業務部門は、IT関連業務として、継続的または定期的に現状業務プロセスの見直しを行い、自部門および全社におけるIT環境の改善と、戦略的な業務プロセス改革の提言を行う。

(留意点)

- 業務部門とITサービス提供部門との定期的な会議を持つことが必要である。

3-7-1. ITサービス部門の改善・提言活動

ITサービス提供部門は、自部門プロセス改革の観点からIT環境の諸改善に取り組み、ITサービスをより安く、早く、信頼度高く提供する必要がある。

また、情報技術の変化を想定し、IT化による業務部門の更なる業務プロセス改革の可能性について提言する役割も担う。

(留意点)

- ITサービス提供部門には組織横断的の視点が得られる特性がある。経営からみた全体最適の提案を行うことが重要である。
- IT環境のライフサイクルの視点からだけでなく、根本的な見直しについて検討を行う必要がある。

(成果物)

- IT環境改善提案書、業務プロセス改革提案書

3-7-2. 業務部門の改善・提言活動

業務部門は、業務プロセス改革の観点から、IT利活用の経験から学んだことを活かし、業務へのIT利活用の諸改善に取り組み、業務部門の戦略的な改革に向けた提言を行い、推進する必要がある。

(留意点)

- IT利活用の同業他社情報は、ITサービス提供部門より情報を得やすい。国内外のベストプラクティスを把握し、改善・改革を行う。

(成果物)

- 業務プロセス改革提案書

索引

A		P	
As Is.....	56, 85, 95	P D C A	73
A S P	85, 90, 108, 110	P R A M	32, 38, 39, 40
C		R	
C B K	5, 6	R F I	83, 95, 96
C G L	6	R F I回答書	83
C S F	45, 56, 62, 66, 68, 69, 70, 71	R F P	90, 95, 96, 97, 98
C S R	21, 44, 59, 69	S	
D		S L A	82, 90, 98, 105, 122, 123, 124, 125
D D P	32, 33, 38, 40, 41	S L M	116, 119, 120, 122, 123, 124
I		S P D L I	73
ITCプロセス.....	3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 16, 20, 21, 22, 32, 38, 56	T	
ITCプロセスの階層区分.....	10	T o B e.....	56, 85, 95
IT運用形態.....	85, 86	W	
IT環境.....	11, 68, 76, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 98, 102, 105, 106, 111, 113, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 124, 126	W B S	27, 108
IT環境改善提案書.....	126	あ	
IT化.....	11, 84	アクティビティ	10
IT化の成熟度	11, 23, 76, 77, 78, 82, 84, 85, 86, 92	あるべき姿	45, 56, 58, 66, 68, 69, 70, 85, 95
ITガバナンス.....	11, 78, 119	暗黙知	60
ITサービス.....	3, 7, 10, 11, 20, 22, 32, 44, 46, 76, 77, 78, 82, 84, 85, 86, 90, 91, 95, 96, 98, 102, 104, 105, 108, 110, 112, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126	い	
ITサービス活用報告書	123	移行実施報告書	113
ITサービス提供部門.....	10, 32, 78, 82, 84, 90, 95, 102, 105, 108, 116, 117, 119, 122, 123, 124, 125, 126	インタラクション・モデル	32, 35, 40
ITサービス提供報告書	123	う	
ITリテラシー	11, 78, 95, 119	ウォーターフォール.....	108
IT資源.....	3, 7, 8, 10, 11, 44, 46, 76, 77, 78, 82, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 104, 108, 109, 110, 118, 122	え	
IT戦略企画書	48, 76, 85, 87, 109	エンパワーメント.....	61
IT戦略実行計画書.....	76, 85, 86, 87, 95, 99, 109, 125	か	
IT戦略達成度評価報告書.....	125	開発方式.....	108, 111
IT導入モニタリング報告書.....	111	確定契約条件	98
IT導入計画書	90, 98, 99, 102, 108, 109, 113	カスタマイズ導入.....	85, 108, 110
IT導入実行計画書.....	109, 110	カリキュラムガイドライン	6
IT導入評価報告書.....	113	き	
IT導入方式.....	85, 86, 90, 102, 106	基幹業務プロセス	20, 56, 72
IT領域戦略課題.....	71, 72, 73, 76, 80	企業理念.....	3, 45, 56, 58, 66, 67, 68, 69, 70
K		ギャップ分析	76, 84, 85
K G I.....	44, 51, 62, 63, 71, 72, 87, 125	業績達成指標	44, 47, 87
K P I.....	44, 51, 62, 63, 71, 72, 87, 125	業務移行計画書	110
		業務プロセス.....	10, 12, 21, 29, 45, 61, 62, 69, 71, 74, 77, 78, 82, 83, 84, 85, 86, 90, 95, 96, 98, 102, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 116, 117, 119, 122, 123, 126
		業務プロセス改革	

.10, 69, 76, **77**, 78, 82, 85, **86**, 87, 90, 95, 98, 102, 103, 104, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 113, **116**, 117, **119**, 120, 122, 123, 124, 125, **126**
 業務プロセス改革提案書..... 126
 業務プロセス定義書..... **110**, 114, 123
 業務マニュアル..... 82, 95, **112**, 114, 123
 業務要件定義..... 102, **110**

け

継続企業..... **59**, 63
 経営の成熟度.....
 ..26, 44, 56, 59, **60**, 62, 67, 68, 69, 70, 73, 76, 77, 84, 117
 経営戦略企画書..... 56, **71**, 82
 経営ビジョン..... 56, 57, 58, 66, 67, 68, **69**, **70**, 71
 経営リスク..... 56, 64, **69**, **70**, 71
 形式知..... 60
 契約書..... 29, 82, **98**
 決定的成功要因..... 45, **56**
 現状..... 85

こ

コアコンピタンス..... **59**, 68, 70, 73
 合意形成モデル..... 35
 ゴーイングコンサーン..... 44, 47, **59**, 69
 顧客価値..... **58**, 59, 62, 67, 73, 74
 個人知..... 60
 個別開発導入..... 110
 コンプライアンス..... 44, **59**, 82

さ

サービスレベル.....
 11, 46, 78, 82, 84, 85, 86, 98, 116, 117, 120, 121, **122**,
123, **124**, 125
 サービスレベルマネジメント..... 116, 120, **122**
 サービスレベル評価報告書..... 124
 差異分析..... 50, **52**, 113, 124, 125

し

支援業務プロセス..... **20**, 56, 62, 72
 事業ドメイン..... 58, **60**, **66**, 68
 システム移行..... 102, 110, **111**, 112, 113
 システム移行計画書..... 112
 システム運用マニュアル..... 95, **112**, 114, 124
 社会的責任..... 21, **59**, 73
 純粹リスク..... 69
 詳細SLA..... 122, **123**
 詳細業務フロー..... 110
 情報モデル..... 45, 48, **82**, **84**, **95**, 96, 102, 109, **110**

す

ステアリングコミティ..... **78**, 87, 97, 99, 113
 ステイクホルダー.....
 4, 8, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 47, **48**, 51,
 53, 56, 58, 59, 62, 63, 66, 67, **73**, **78**, 82, 92, **105**, 109,
 111, 112, 113, 126
 スパイラル..... 8, **108**

せ

セキュリティ&リスク..... 76, **79**, 84, **86**, 95, 108
 戦略目標指標..... 44

そ

創発..... 36, **61**
 総合テスト..... **102**, 110, **111**, 112, **113**, 119
 総合テスト計画書..... 111
 総合テスト実施報告書..... 113
 総費用対効果評価報告書..... 126
 組織戦略実行計画書..... 82
 組織知..... 60

た

タスク..... 10
 ダブルループ..... **44**, 47

ち

知的所有権..... 12, 28, **98**
 知の経営..... **60**, 62, 68
 調達要件定義書..... 90, 95, 98

つ

強み・弱み..... 68

て

データ移行..... 102, **111**, 112, 113
 提案評価基準書..... 96

と

投機リスク..... 69
 導入形態..... **108**, 111
 導入詳細方式..... **108**, 110
 トータルコンピタンス..... 56, **59**, 60, 61, 68, 73

な

内外製方式..... **85**, 108
 内部統制..... 44
 内製..... 95

の

ノンカスタマイズ導入..... **85**, 108, 110

ひ

ビジネスプロセスモデル..... **73**, 76, **83**, 84
 ビジネスモデル..... 45, 56, 63, 68, 69, **70**, 71, 119
 費用対効果..... 23, 53, 116, 117, 119, 120, **126**

ふ

フェーズ..... 10
 フルターンキーサービス..... 108
 プロジェクト.....
 2, 7, 8, 10, 16, **20**, **21**, 22, **23**, **24**, 25, **26**, **27**, **28**, **29**, 32,

56, 71, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 85, 86, 87, 90, 97, 99, 102, 103, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 119, 120, 121, 122 59, 61, 62 , 67, 68, 73 , 74 , 76, 83 , 84, 95, 126
プロジェクト完了報告書	ベンチマーキング..... 61, 62, 73 , 74
プロジェクト基本計画書	
プロジェクト実行記録	ま
プロジェクト実行計画書	マルチベンダー 87 , 95
プロジェクトモニタリング&コントロール報告書.....	み
プロジェクトマネジメント.....	ミッション..... 66
..... 7, 10, 20 , 21 , 22, 23 , 25, 26 , 27 , 29	
プロセス.....	め
3, 5, 6, 7, 10 , 12, 16, 20 , 21 , 23 , 24 , 25, 26 , 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 90, 93, 94, 95, 96, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126	メタ・フレーム..... 32 , 39
プロセス改革企画書	も
プロセス改革実行計画書.....	モニタリング&コントロール計画書..... 51
プロセスマネジメント..... 7, 20 , 22 , 23 , 25, 26 , 61	モニタリング&コントロール報告書..... 53
プロセス改革	ら
7, 10, 16, 20 , 21 , 24, 25, 26, 46, 56, 57, 62, 64, 72 , 73 , 76, 77, 78, 79, 85, 90, 95, 105, 108, 109, 119, 125, 126	ライフサイクル.....10, 79 , 96, 126
プロセス改革課題..... 21, 25, 26 , 56, 72 , 73, 125	り
プロセス改革評価報告書..... 73	リーダーシップ.....3, 36 ,37, 57, 60, 67, 78 , 103, 110
	リスクマネジメント..... 28, 29, 60, 68, 69
へ	
ベストプラクティス	

(注)索引について

索引対象の字句は、
 重要な用語
 PGLとして特別な意味づけをしたもの
 主要な成果物
 とした。ただし、フェーズ・アクティビティ・タスク・IT化は、定義を記述しているページのみ記載した。

次の部分は字句の索引の対象としていない。
 第二部各章「3. プロセス」の章内目次の字句
 ITCプロセス全体フローおよび各章プロセスチャートの図中の字句

太字で示したページは、複数ページに記載がある場合にのみ、定義の記述または主要な説明をしている箇所を示す。

ITコーディネータ(ITC)プロセスガイドライン Ver.1.0

発行日：2005年6月30日

著作者：特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

発行者：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7階

当ガイドラインは、個人での利用を除いて、無断引用、改変、複製、配布を禁じます。