

IT経営推進プロセスガイドライン

Ver. 3.1 対応

ダイジェスト版 第1版

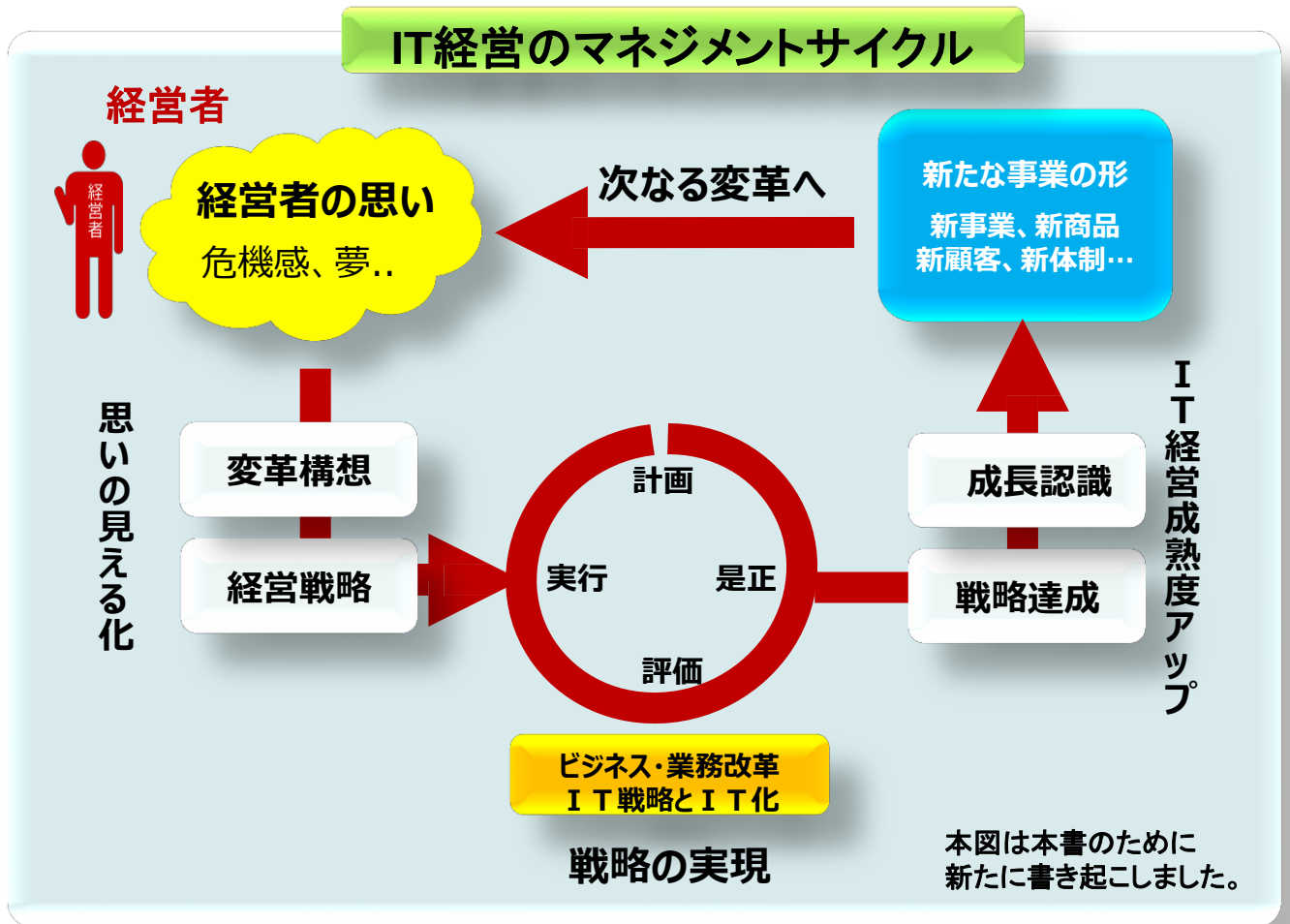
2018年4月16日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会



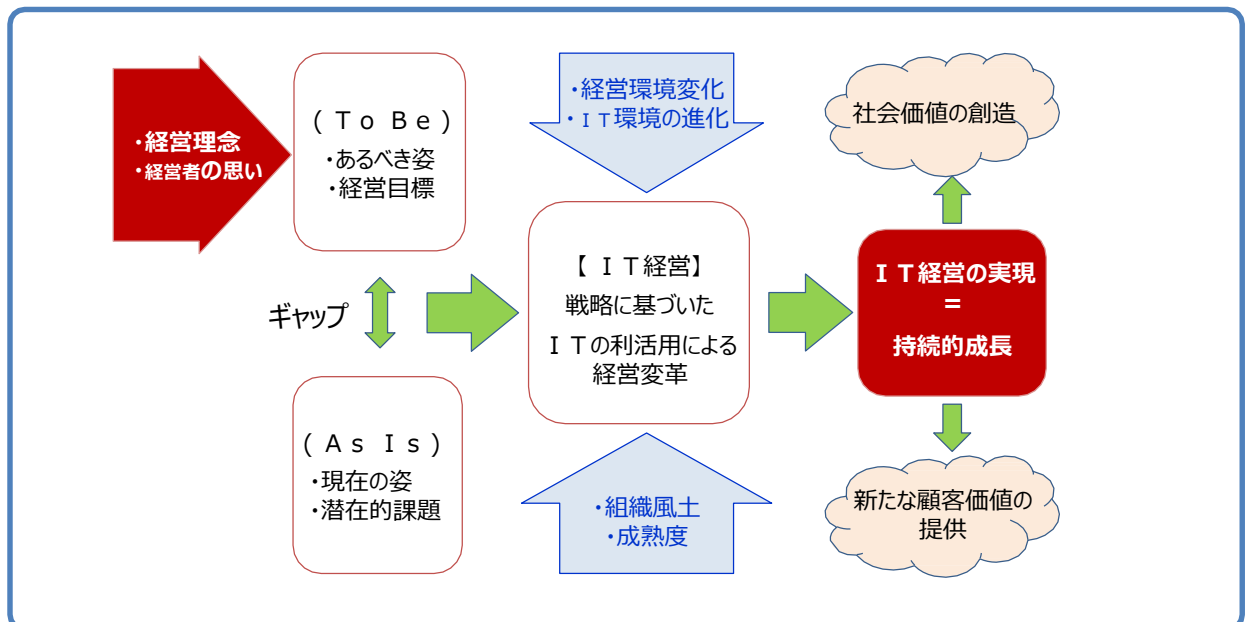
IT経営のマネジメントサイクル

IT経営のマネジメントサイクル



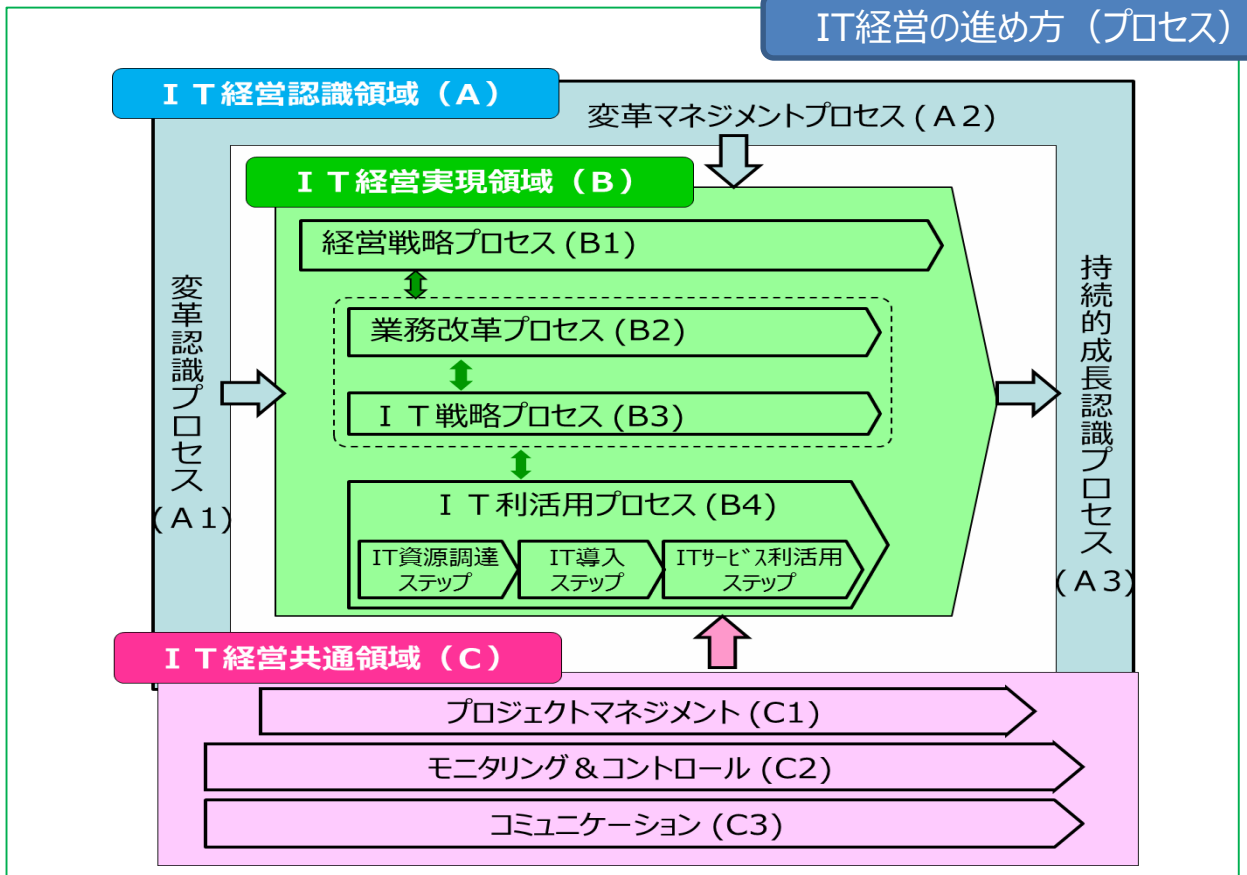
IT経営とは？

◆ IT経営とは、経営環境の変化を洞察し、戦略に基づいたITの利活用による経営変革により、企業の健全で持続的な成長を導く経営手法である。

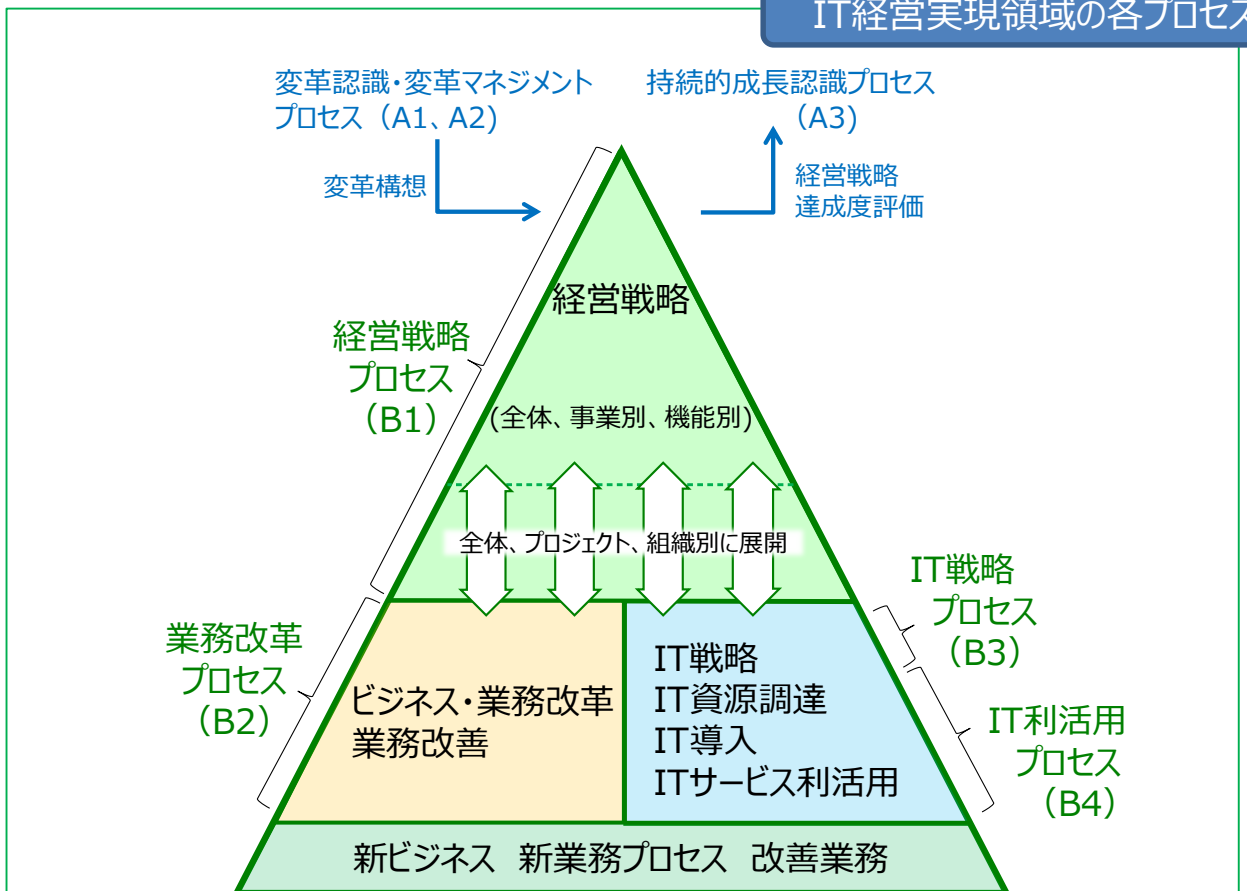


IT 経営プロセス

IT経営の進め方（プロセス）



IT経営実現領域の各プロセス

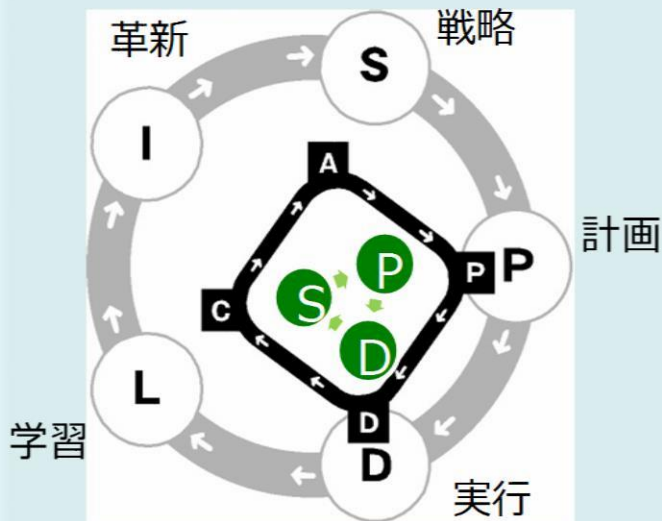


I T 経営を成功に導く7つの基本原則



I T 経営を成功に導く7つの基本原則	
(1) 経営者の「思い」を伝え組織を動かす (経営者牽引の原則)	経営者の事業への「思い」をステイクホルダーと共有し、経営者自ら率先して組織を動かす。
(2) 環境変化に敏感になる (環境変化洞察の原則)	常に変化へのアンテナを張り、変化の先にある本質を見逃さない。
(3) I Tを常に念頭に入れる (I T徹底利活用の原則)	I Tを徹底的に利活用することを前提に考える習慣を持つ。
(4) 戦略と実行を合わせる (戦略実行整合の原則)	経営戦略で策定した経営ビジョンや目標と整合しているかを、常に確認しながら活動する。
(5) 全体視点で考える (全体最適の原則)	社内外のリソースやサービスを有機的に結合し全体最適を目指す。
(6) 持続的な成長を目指す (学習と成長の原則)	現状の成熟度を知り、次の成長に向けた継続的な改善、改革を行う。
(7) 提供価値を問いつける (価値創造の原則)	最終ユーザーを意識した提供価値を問いつける。

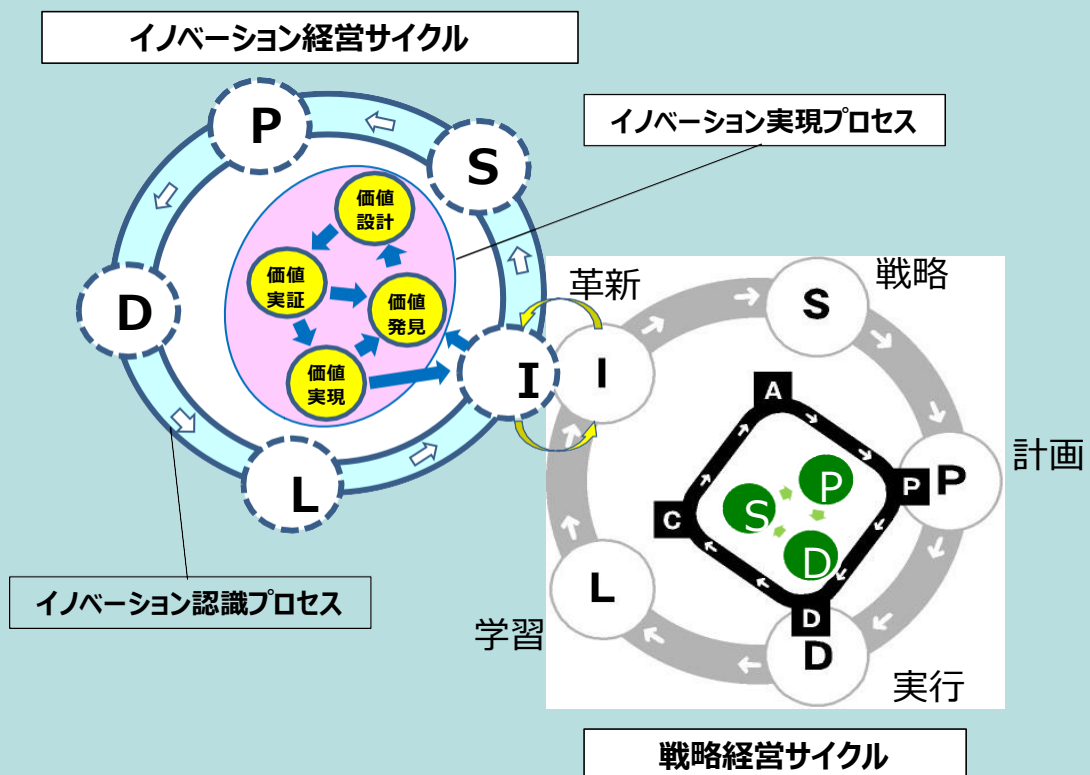
戦略経営サイクル（SPDLIサイクル）



戦略経営サイクルは、トリプル・ループから構成されている。

- ・ SPDLI サイクル
(Strategy : 戦略 → Plan : 計画 → Do : 実行 → Learning : 学習 → Innovation : 革新)
- ・ PDCA管理サイクル
(Plan : 計画 → Do : 実行 → Check : チェック → Action : 改善)
- ・ PDS業務サイクル
(Plan : 計画 → Do : 実行 → See : 確認)

(参考) 戦略経営サイクルとイノベーション経営サイクル

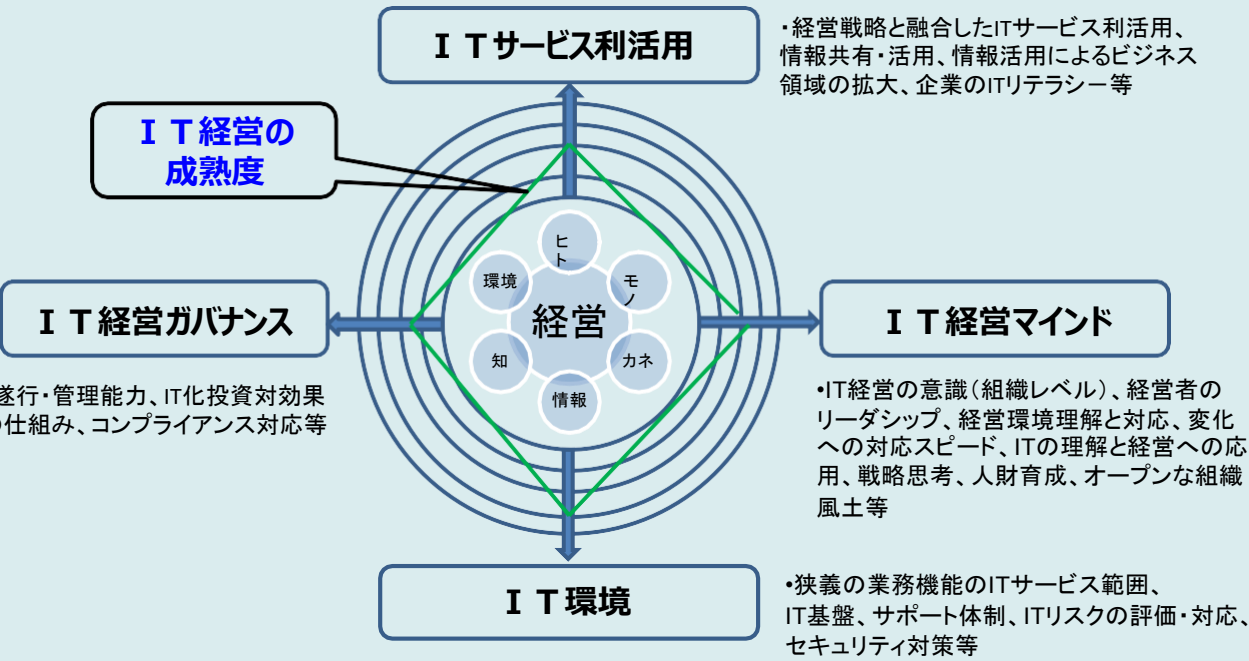


出典 : 「プロセスで解き明かすイノベーション」ITコーディネータ協会、日経BP社、2014年5月

I T 経営の成熟度

I T 経営の成熟度とは

I T 経営の成熟度とは、I T 経営実現能力レベルを示す指標であり、I T 環境、I T 経営ガバナンス、I T 経営マインド、I T サービス利活用の4視点から測られる。



視点	評価対象	具体的な評価項目例	主たる対応領域
①IT経営マインド	ITを経営に活かす意識のレベル	IT経営の意識(組織レベル)、経営者のリーダーシップ、経営環境理解と対応、変化への対応スピード、ITの理解と経営への応用、戦略思考、人材育成、オープンな組織風土等	IT経営認識領域(A) IT経営実現領域(B) IT経営共通領域(C)
②IT経営ガバナンス	IT経営を回すマネジメントのレベル	業務遂行・管理能力、IT化投資対効果評価の仕組み、内部統制の仕組み、コンプライアンス対応等	IT経営認識領域(A) IT経営実現領域(B) IT経営共通領域(C)
③ITサービス利活用	ITによる価値創造のレベル	経営戦略と融合したITサービス利活用、情報共有・活用、情報活用によるビジネス領域の拡大、企業のITリテラシー等	IT経営実現領域(B)
④IT環境	ITシステム環境のレベル	狭義の業務機能のITサービス範囲、IT基盤、サポート体制、ITリスクの評価・対応、セキュリティ対策等	IT経営実現領域(B)

<セキュリティ>

- ・セキュリティマネジメントは、以下に掲げる、セキュリティ3要素（C I A）を維持することである。
 - ・機密性（Confidentiality）：認可されていない人や組織に対して、情報を使用させず、また開示しないこと。
 - ・完全性（Integrity）：情報を安全に管理し、正確で一貫性のある情報を提供する。
 - ・可用性（Availability）：いつでも使えることを保障する。
- ・事業の特性や経営方針を考慮し、自社では上記のうち何を重視するか、必要なコストとのバランスをどう取るかをセキュリティ方針で決定することが重要である。
- ・「セキュリティ対策はこれで完璧」ということはなく、自社の状況と成熟度に合わせ、①ITなどによる技術的対策、②施設などの物理的対策、③組織の習慣づけなどの組織的な対策と、人的対策を講じて対処していく必要がある。

<リスクマネジメント>

- ・プロジェクトマネジメント（C 1）の領域では、リスクの抽出を
 - ・Q（Quality：品質）
 - ・C（Cost：費用）
 - ・D（Delivery：期間）の観点で抽出する。
- ・プロジェクトの実行側としてはこれでよい。しかし、IT経営でのリスク管理では、Q C Dに、S（Strategy：戦略）を加え、戦略の観点でリスクを評価する必要がある。
- ・予算内・期間内に十分な品質のシステムを導入できたとしても、戦略方針に沿わなくなった、あるいは当初戦略が誤りであったため、結局利用されないという事態が発生するからである。
- ・経営の視点からは、プロジェクトの完遂がゴールではなく、あくまで経営戦略を成就することが目的であるため、その観点でのリスクがないかを把握しておく必要がある。

I T 経営認識領域（A）では、経営環境や I T 環境の大きな変化の中で、経営者や従業員が新たな変化に気づき、危機感や問題意識を共有し、経営者が変革の方向性を明示、是正していく取り組みを継続的に行なう。これによって経営変革を推進しやすい企業風土に変え、持続的な成長を成し遂げることを目的としている。

◆ 変革認識の必要性

変革とは、競争環境を正しく理解し、それに適応した企業戦略の見直しを行い、新たな経営モデルを実践することである。グローバル化・情報化時代の競争環境においては、経営戦略の見直しのサイクルは短くなっている。

一時的に競争優位を築いたとしても、情報が瞬時に世界に流通する時代では、競合他社にキャッチアップされるのに時間はかからない。リーダー企業といえども常に走り続けることが求められる。

◆ 経営者の役割

変革には、環境変化を的確に察知し、経営変革の必要性に気づき、行動しなければならない。経営者は、自らの持つ経験や人的ネットワークを活用し、情報感度を日頃から高め、従業員に対して気づきを与えるような働きかけを積極的に行い変革の必要性に気づくようにしなければならない。

従業員は、既存事業の推進を主に担当しているため、業界全体やグローバルな観点からの認識が不足しやすい。経営者は、その認識不足を補い、従業員にも気づきを与えるのが変革認識プロセスにおける経営者の第一の役割である。

第2部 I T 経営認識領域（A）

第1章 変革認識プロセス（A1）

- （1）変革のための企業体質の確立
- （2）変革への気づき
- （3）変革に向けての課題・解決策の可視化
- （4）変革に対するコミットメント

第2章 変革マネジメントプロセス（A2）

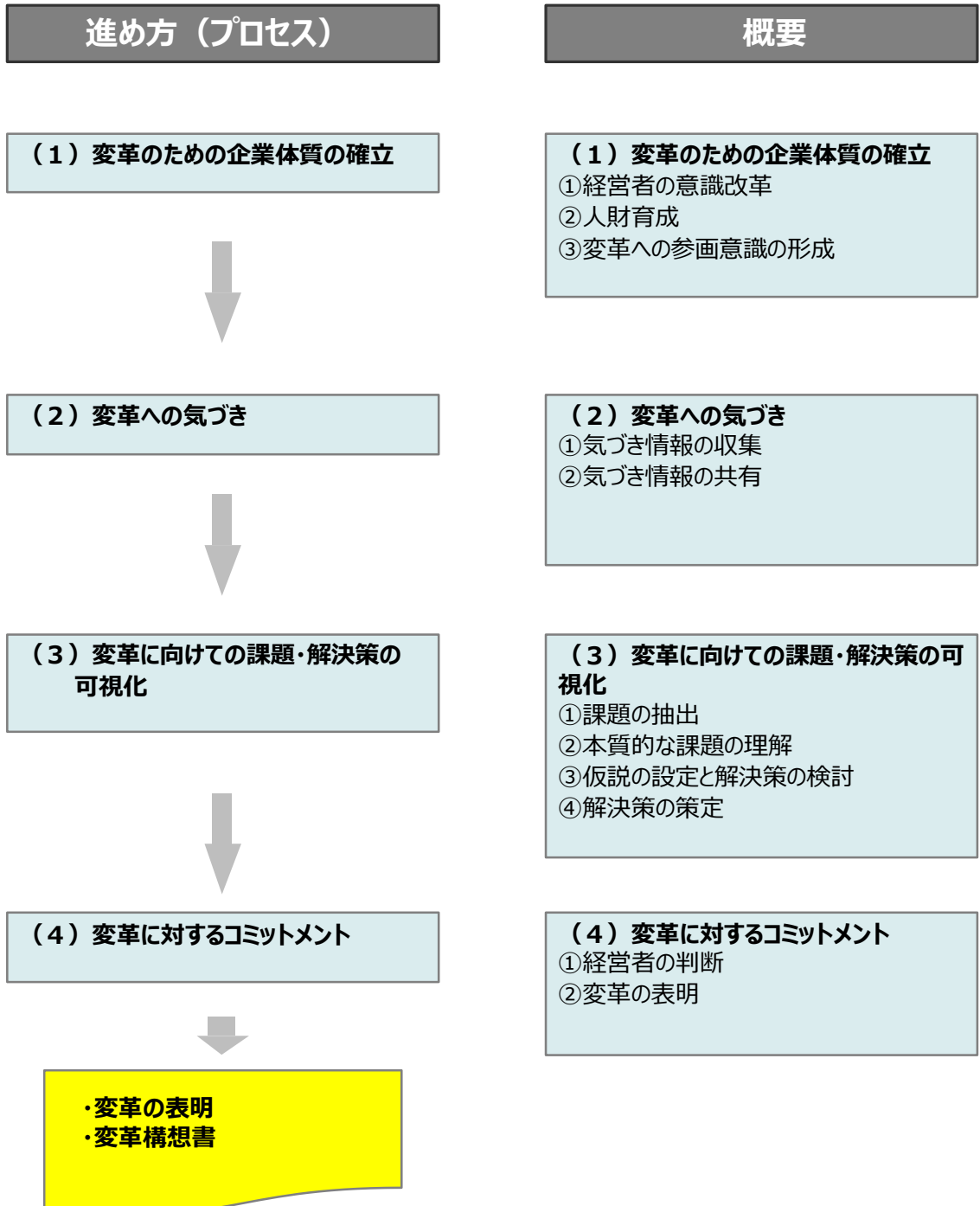
- （1）変革推進の体制作り
- （2）変革の推進支援
- （3）変革の実行状況の把握と是正

第3章 持続的成長認識プロセス（A3）

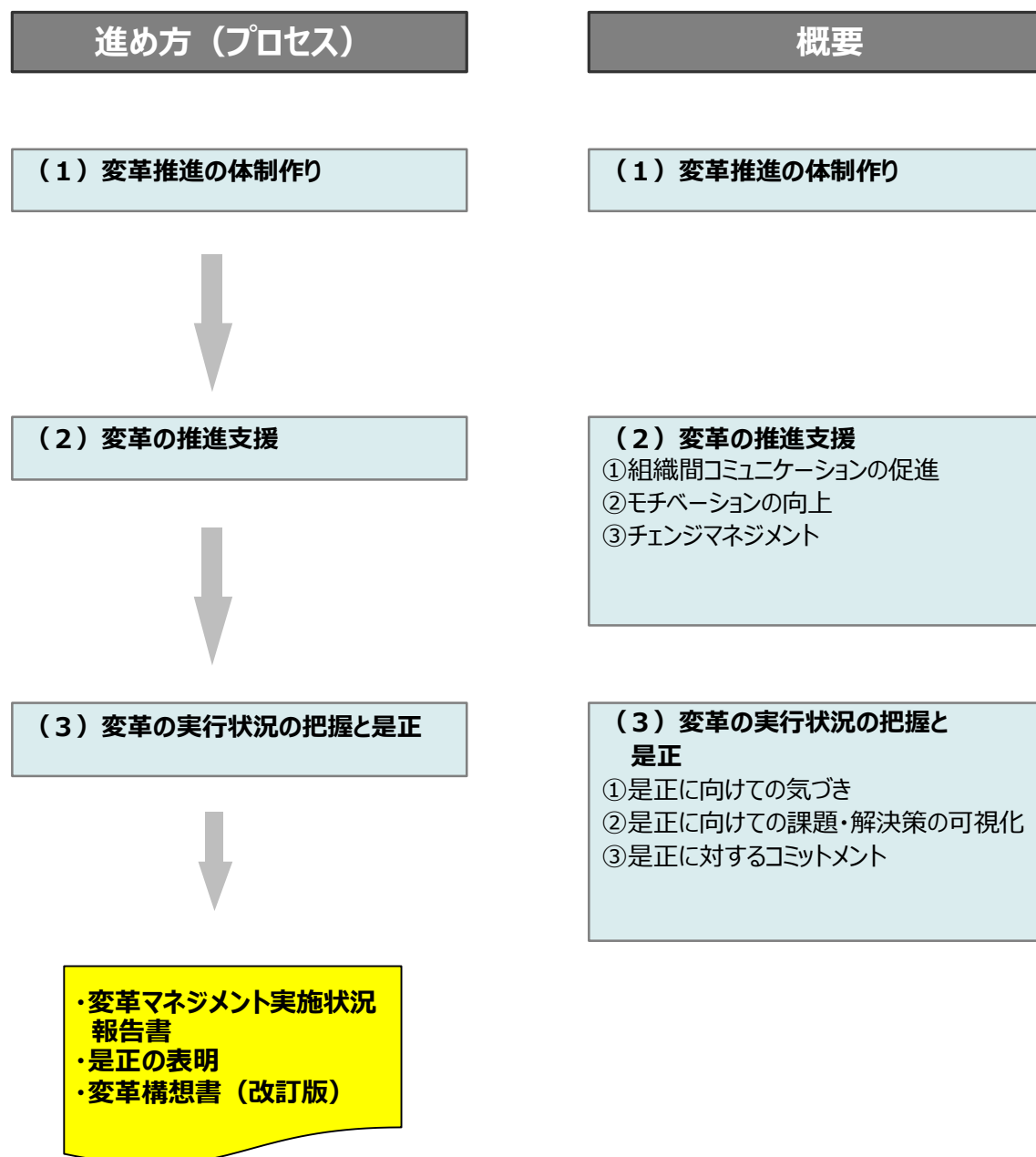
- （1）経営ビジョン達成の評価
- （2）新たな変革の可能性の認識
- （3）持続的成長に対するコミットメント

I T 経営認識領域 変革認識プロセス (A1)

変革認識プロセス (A1) は、危機感や問題意識を経営者や従業員で共有し、環境変化に気づき、変革のためのモチベーションを組織的に高め、変革の必要性を全社にわたり認識させるプロセスである。

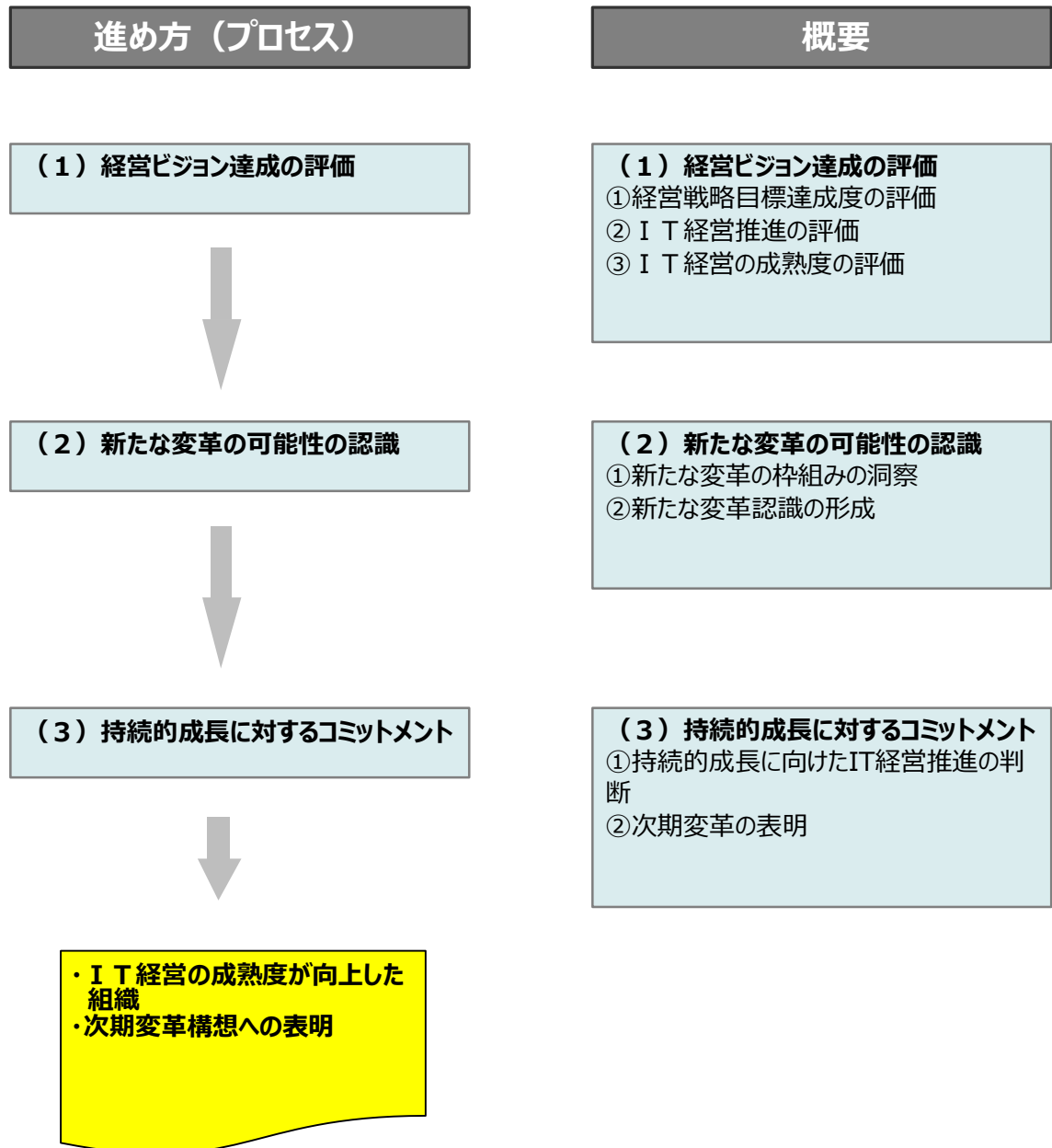


変革マネジメントプロセス（A2）は、変革の推進を支援するとともに、変革構想書的前提条件の変化と I T 経営 実現領域の活動状況とを継続的に把握し、必要な是正を行うプロセスである。



I T 経営認識領域 持続的成長認識マネジメントプロセス（A 3）

持続的成長認識プロセス（A 3）は、変革構想書に基づいた経営戦略、業務改革、I T 戦略、I T 化プロジェクト実行成果の評価によって組織の成長を確認し、次の変革実現に向けて何が必要かを認識するプロセスである。



I T 経営認識領域における基本原則

基本原則	概要
------	----

〈I T 経営認識領域における共通の基本原則〉（A 共通）

(1) 変革への本気度を示す (経営者のリーダーシップと コミットメントの原則)	経営者は、変革の軸となる部分を、自らの言葉で表明し、自ら動き伝える。
(2) 組織を超えて共創する (オープンマインド醸成の原則)	経営者は、ステイクホルダーが組織横断で「共創」するための環境を構築する。
(3) 変革を続け成長する (S P D L I 経営サイクルの原則)	S P D L I 経営サイクルの観点で気づきを拾うことで、持続的成長を促す。
(4) 変化を捉え行動に移す (変革認識 3 A の原則)	変化への「気づき」は意識的に捉え、可視化し、実行に落とし込む。
(5) 情報を見える化し活用する (変革のための情報共有・ 知識集約の原則)	変革のための情報を共有し、知識を集約する仕組みを導入する。
(6) 事実から本質を見極める (本質追求の原則)	意思決定の納得性を高めるために、事実情報から自社の課題の本質を見極める。
(7) 社会からの要請に応える (企業価値創造の原則)	ステイクホルダーから共感を得る経営を行うことで、社会からの要請に応え社会的貢献を果たす。

〈変革認識プロセス〉（A1）

(1) 変革への「思い」を語る (経営者の思いの形式知化の原則)	経営者は、自身の「思い」、使命を具体化し、形式知化する。
(2) 戦略とイノベーションを意識する (戦略経営とイノベーション経営 サイクルの原則)	環境変化に対応し、事業革新（イノベーション）の可能性も捉えられるような経営サイクルの導入を行う。
(3) チャレンジと失敗を許す (新しい領域・事業へのチャレンジの 原則)	経営者や上司は、失敗を恐れずチャレンジしていく組織風土の醸成の理解と支援を行う。
(4) 変革の構想を描く (構想明瞭化の原則)	変化への対応を分かりやすいストーリー（構想化）としてまとめる。

〈変革マネジメントプロセス〉（A2）

(1) 目的と価値をマネジメントする (全体最適の原則)	「変革の目的」と「提供価値」の観点でマネジメントを行う。
(2) 変化に迅速に適応する (変化へのモニタリング＆ コントロールの原則)	常に経営環境状況のモニタリングを行い、経営環境や I T 環境、法制度・法令等の変化や変更迅速に適応する。
(3) 変革マネジメント自体を目的にしない (変革マネジメント合目的性の 原則)	変革マネジメントの本質を捉え、マネジメントすることを目的化しない。

〈持続的成長認識プロセス〉（A3）

(1) 成長を客観的に見る (客観的評価の原則)	成長の評価は、あらかじめ定めた目標に対して客観的に行う。
(2) 組織能力を高め成熟度を上げる (学習と成長の原則)	客観的評価を行うことで、組織能力を高め、I T 経営の成熟度を上げる。
(3) 成果に報いる (成長の評価の原則)	経営者は、成果に対して個々のステイクホルダーに報いることで次なる成長につなげる。

I T 経営実現領域 (B)

I T 経営実現領域 (B) では、I T 経営を実現するための、経営戦略の策定から戦略目標達成までの一連の活動を行なう。活動には、経営戦略に関するもの、業務に関するもの、I T に関するものが含まれる。また、ビジネス改革や業務プロセスの革新（イノベーション）の活動も含まれる。

第1章 経営戦略プロセス (B1)

- 
- (1) 企業理念・使命の確認
 - (2) 経営環境情報収集・分析
 - (3) あるべき姿の構築
 - (4) 経営リスク評価・対応
 - (5) 経営戦略策定
 - (6) 経営戦略の展開
 - (7) 経営戦略の実行
 - (8) 経営戦略達成度評価

第2章 業務改革プロセス (B2)

- 
- (1) 改革課題の明確化
 - (2) 現状ビジネス・業務分析
 - (3) 目標ビジネス・業務の策定
 - (4) ビジネス・業務改革の実施
 - (5) ビジネス・業務改革の評価

第3章 I T 戦略プロセス (B3)

- 
- (1) I T 領域環境分析
 - (2) I T 要因による業務プロセス変革の特定
 - (3) 経営戦略とリンクした I T 戦略策定
 - (4) I T 戦略の展開
 - (5) I T 戦略の実行 (I T 資源調達、I T サービス導入、I T サービス利活用)
 - (6) I T 戦略の達成度評価

第4章 I T 利活用プロセス (B4)

I T 資源調達ステップ (B4-1)

- 
- (1) I T 資源調達計画
 - (2) R F P の発行
 - (3) 調達先の選定、契約
 - (4) I T 導入計画策定

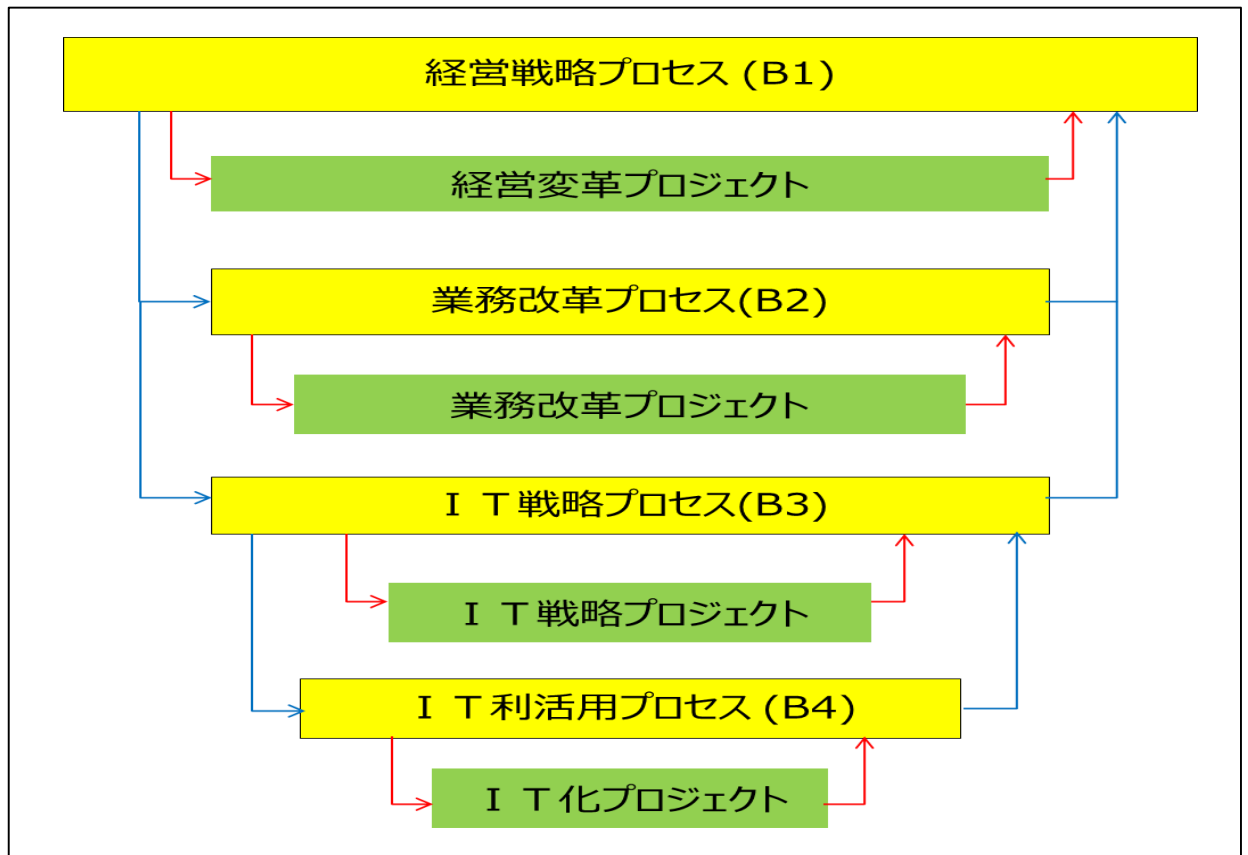
I T 導入ステップ (B4-2)

- 
- (1) I T 導入実行計画策定
 - (2) I T 導入のマネジメント
 - (3) I T サービス開始判断

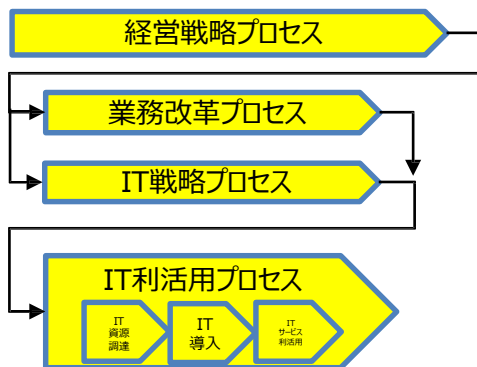
I T サービス利活用ステップ (B4-3)

- 
- (1) I T サービス利活用の開始準備
 - (2) I T サービス利活用の開始
 - (3) I T サービス利活用の評価

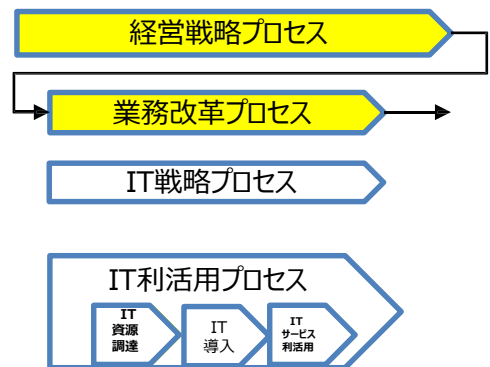
プロセスとプロジェクトの関係とプロセスの運用パターン



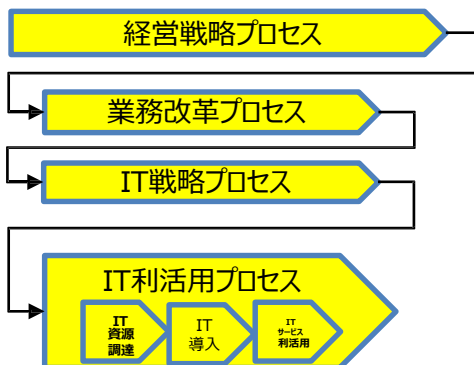
■ 業務改革とIT戦略を並行実施



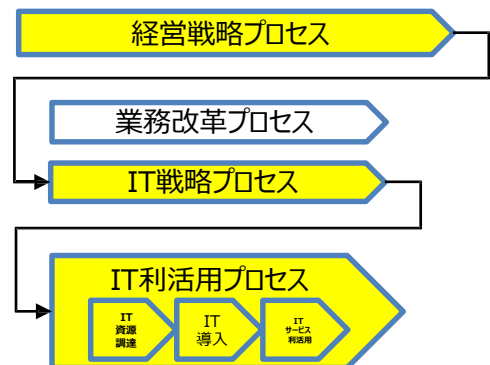
■ 業務改革のみを実施



■ 全プロセスをシリアルに実施

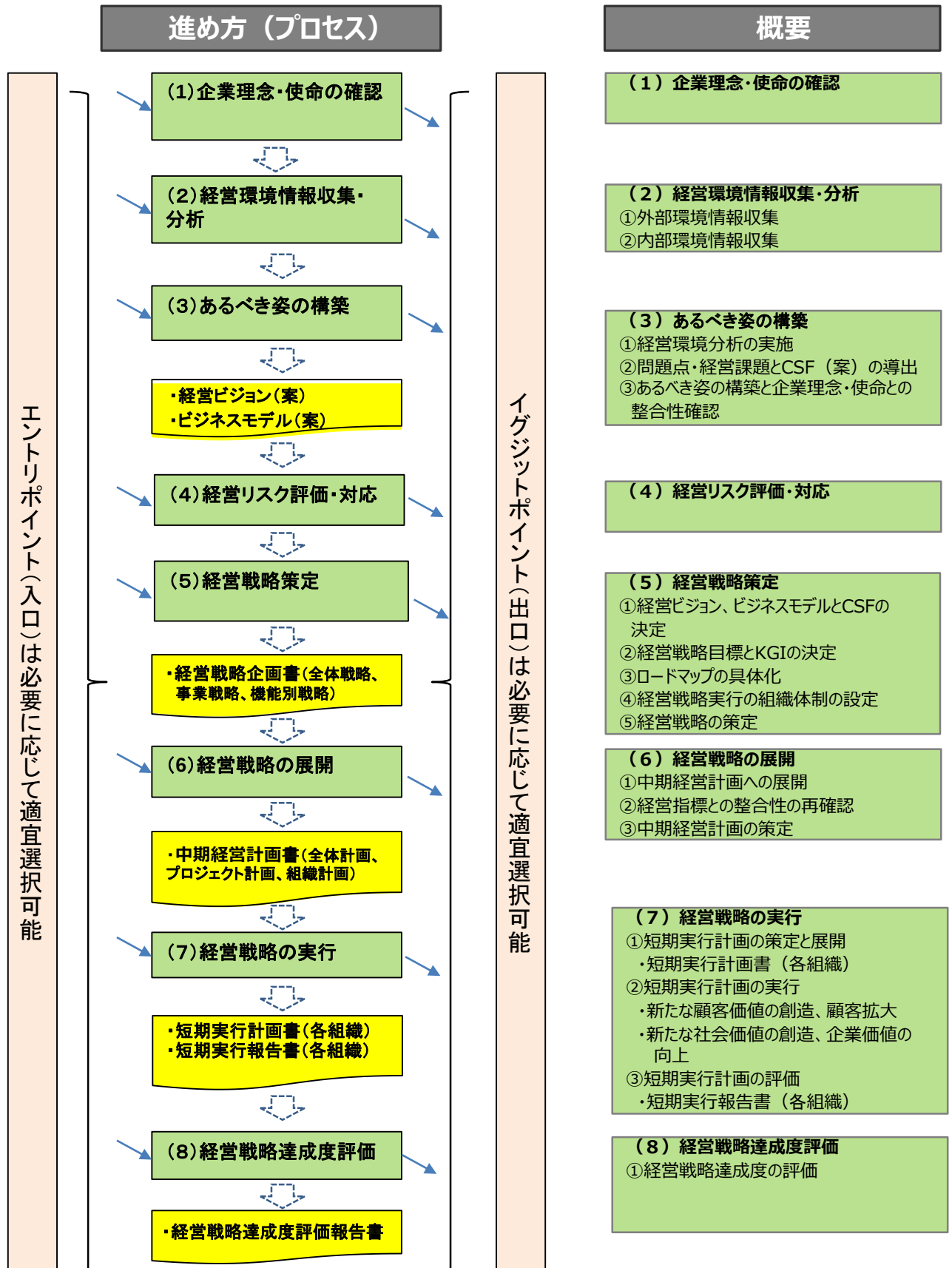


■ IT戦略とIT利活用を実施



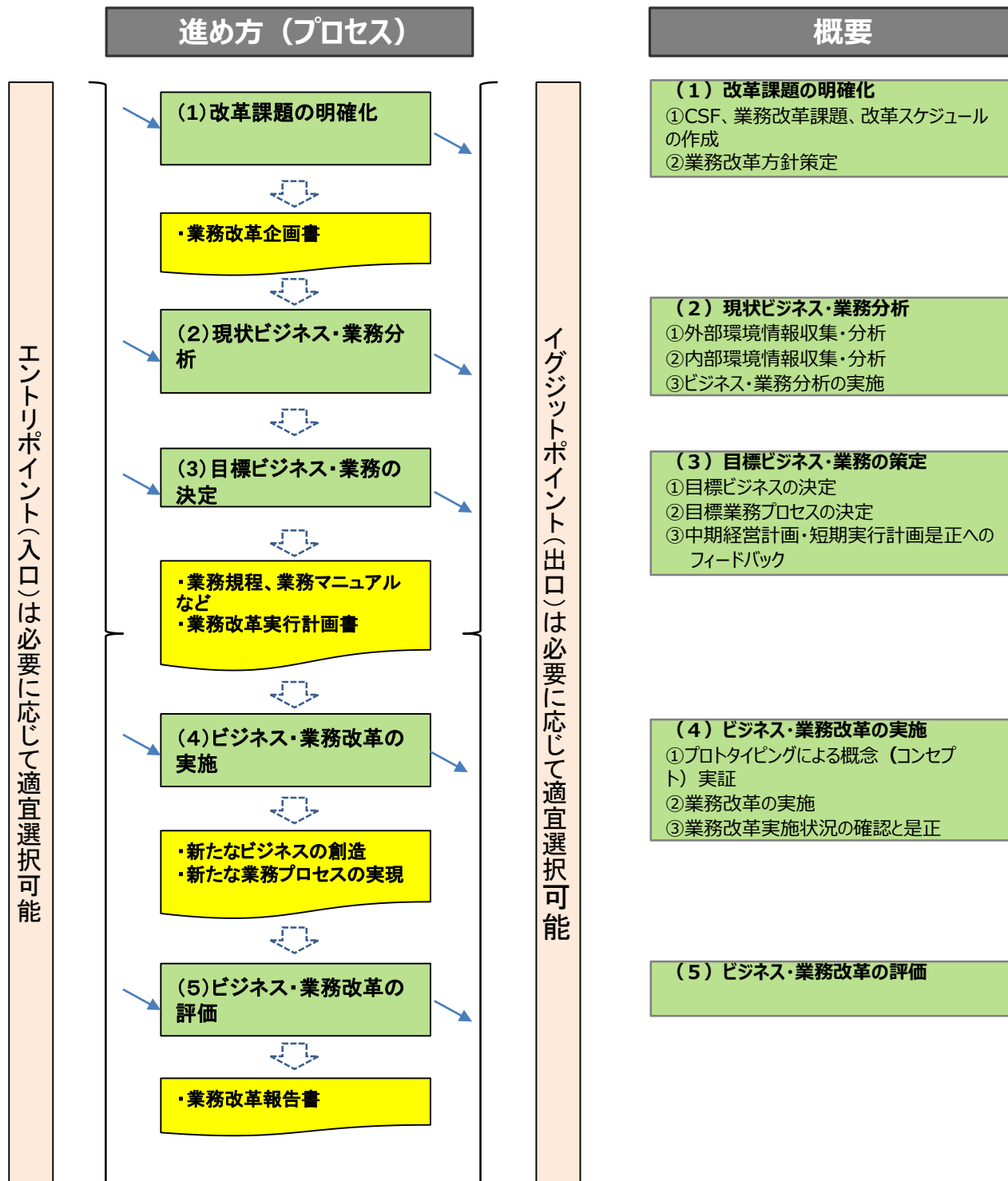
I T 経営実現領域 経営戦略プロセス (B 1)

経営戦略プロセスは I T 経営実現領域の最初のプロセスで、経営者の変革構想を受けて、経営戦略の策定・実行・評価を行う。経営戦略は全体計画と個々の組織計画にブレイクダウンして実行され、結果は経営戦略目標の達成度で評価される。



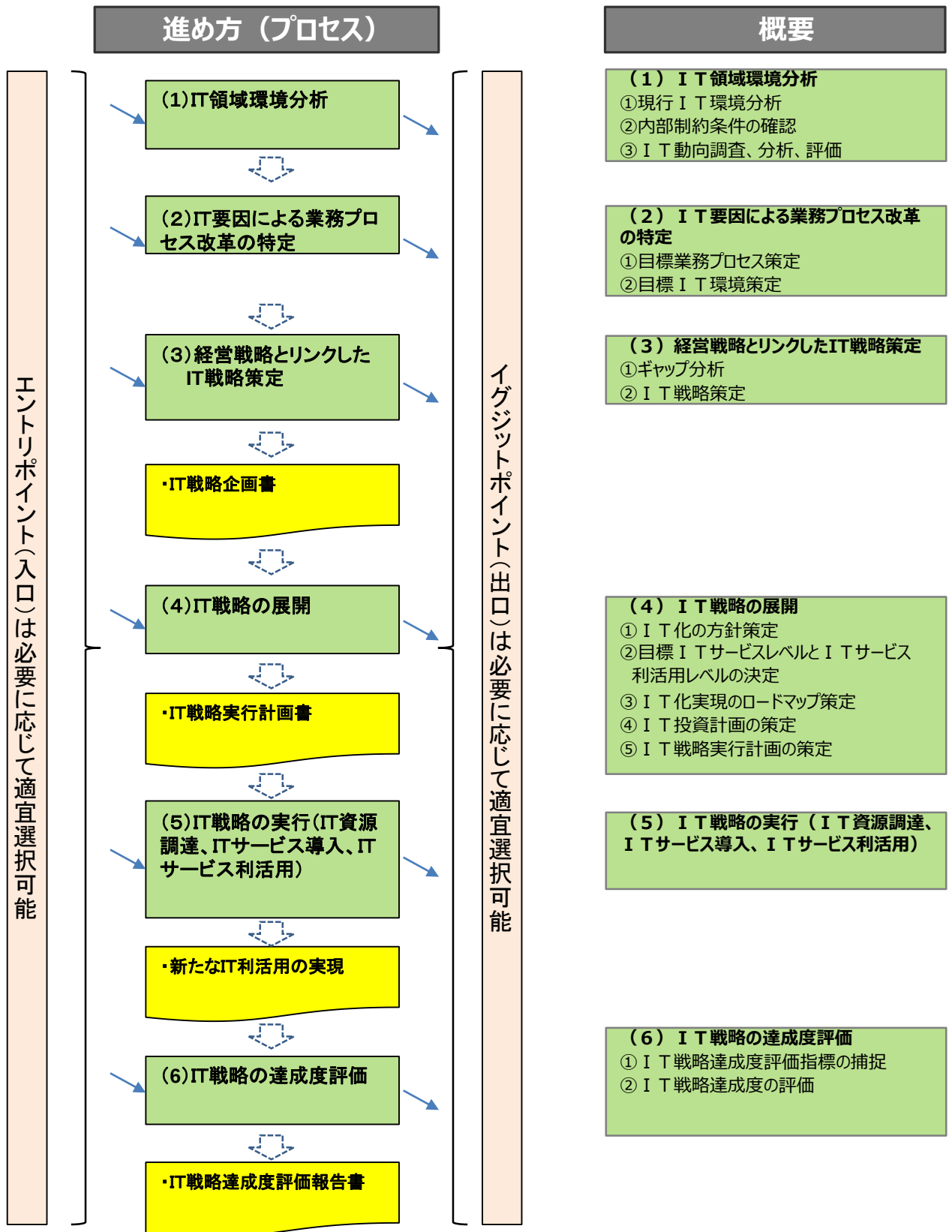
I T 経営実現領域 業務改革プロセス（B2）

業務改革プロセス（B2）は、新たなビジネスや業務プロセスを検討し実現する。当プロセスは、経営戦略でビジネス改革や業務改革が必要とされた場合、業務改革プロジェクトとして実施する。



I T 経営実現領域 IT戦略プロセス (B3)

I T戦略プロセス (B3) は、I Tサービスや I T利活用のための戦略を立てる活動をする。このプロセスは、経営 戦略立案時に I T戦略の検討が必要と判断された場合に発足する I T戦略プロジェクトによって実施する。



I T 経営実現領域・ I T 利活用プロセス・ I T 資源調達ステップ（B 4－1）

「I T 資源調達ステップ（B 4－1）」は、I T 戦略プロセス（B 3）で策定した「I T 戦略実行計画書」の基本方針を基にした調達先の選定および契約、契約後の I T 導入の準備のための活動を行う。



I T 経営実現領域・I T 利活用プロセス・I T 導入ステップ（B 4－2）

「I T 導入ステップ（B 4－2）」は、経営目標実現のための I T 利活用を行う業務プロセスの具体化と、I T 導入そのものを実施する活動を行う。

進め方（プロセス）

(1) I T 導入実行計画策定

・I T 導入実行計画書

(2) I T 導入のマネジメント

(3) I T サービス利活用開始判断

・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
・I T 導入評価報告書
・新たなI T 環境の実現
・新たなI T サービスの実現

I T サービス利活用ステップ

概要

(1) I T 導入実行計画策定

- ① システム方式・形態の決定
- ② 導入詳細スケジュール作成と役割分担
- ③ I T 導入マネジメント計画の策定

(2) I T 導入のマネジメント

- ① 新業務の要件やプロセス・外部仕様の決定
- ② I T サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の調整
・ I T サービスレベル測定指標
- ③ I T 導入
- ④ 総合テスト計画の策定と準備
- ⑤ システム移行計画の策定と準備
- ⑥ 業務およびシステム運用マニュアルの作成と教育・訓練の実施
- ⑦ 総合テストの実施
- ⑧ 移行リハーサルの実施

(3) I T サービス利活用開始判断

IT経営実現領域・IT利活用プロセス・ITサービス利活用ステップ（B4－3）

「ITサービス利活用ステップ（B4－3）」は、新たに構築した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、業務改革プロジェクトチームおよび業務部門がITサービスを利用する活動を行う。

進め方（プロセス）

(1) ITサービス利活用の開始準備



・ITサービスの詳細SLA



(2) ITサービス利活用の開始



・新たなIT利活用の実現



(3) ITサービス利活用の評価



・ITサービスレベル評価報告書
・ITサービスレベル改善またはITサービス利活用改善実行計画書
・SLA(改定版)

概要

(1) ITサービス利活用の開始準備

- ① サービスレベルマネジメントの仕組みの最終調整
- ② SLMの調整

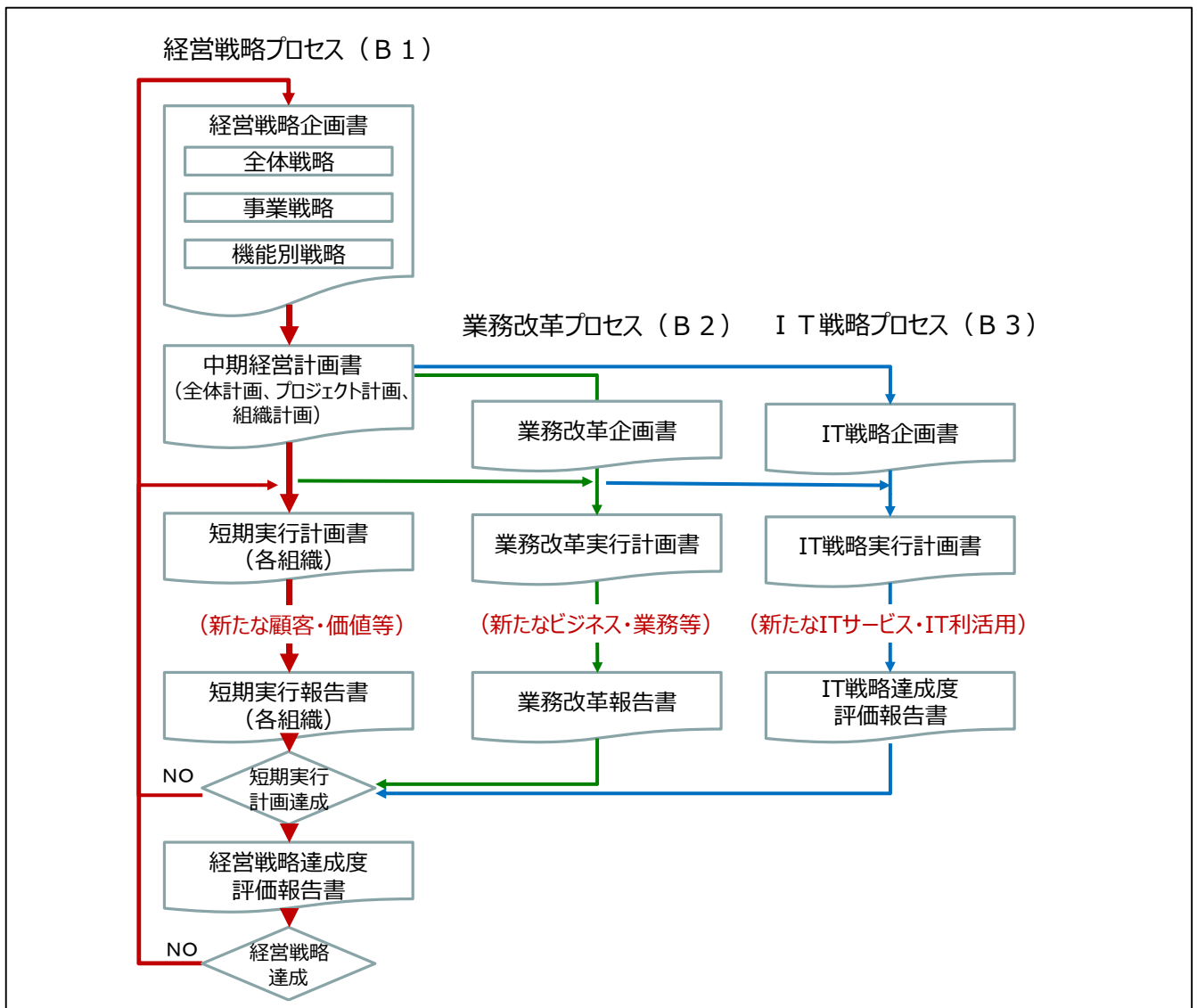
(2) ITサービス利活用の開始

- ① ITサービス利活用
- ② SLMの実施

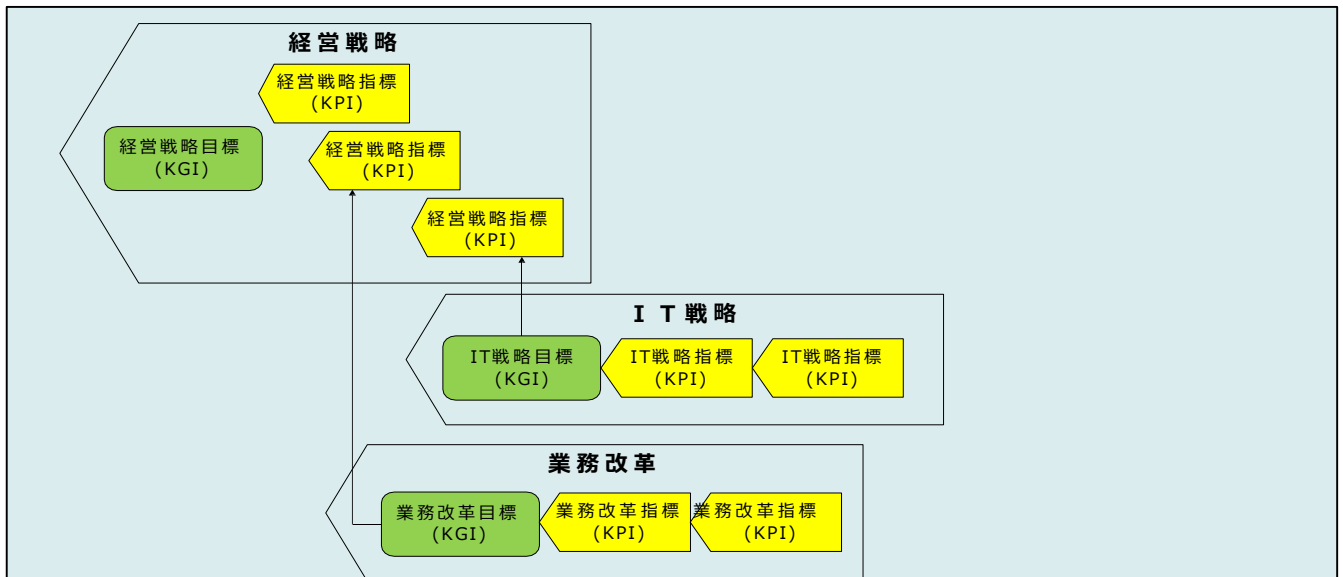
(3) ITサービス利活用の評価

- ① ITサービスレベルとITサービス利活用測定指標の捕捉
- ② ITサービスレベルとITサービス利活用の評価
- ③ ITサービスレベルとITサービス利活用の改善活動
- ④ サービスの変更要求の管理と調整

◆IT経営実現領域における成果物の関連



◆IT経営実現領域における目標とKGIとKPIの関連



I T 経営実現領域における基本原則

基本原則	概要
------	----

〈 I T 経営実現領域共通の基本原則 〉 (B 共通)

(1) 価値に基づく (価値前提に基づく経営の原則)	企業経営は、数値や統計データだけにとらわれず、ステイクホルダーの価値実現を目指す。
(2) I T の可能性を引き出す (I T 積極的活用の原則)	I T の潜在能力を経営レベルで理解し、I T が経営変革の重要な牽引役となりうるという発想を常に持つ。
(3) 仕事の固定観念を捨てる (新たな可能性追求の原則)	既存のビジネスや業務のやり方にとらわれず、I T 利活用による新たな仕事の展開の可能性を追求する。
(4) 業務と I T の足並みをそろえる (業務改革・I T 戦略協調の原則)	業務改革は、現行業務プロセスとの連携はもちろん、I T 戦略、I T 利活用のプロジェクトとも並行し、協調して推進する。
(5) 身の丈に合った I T 導入から始める (I T 経営の成熟度の原則)	I T 導入にあたっては、現状の I T 経営の成熟度と制約条件を考慮し、成熟度に見合った I T サービスを導入する。
(6) 経営戦略と収益をリンクさせる (収益性の原則)	経営戦略の活動を収益 (財務指標) で測れるようにする。

〈 経営戦略プロセス 〉 (B 1)

(1) 企業理念と整合させる (企業理念との整合の原則)	経営戦略は企業理念に基づく経営ビジョン (あるべき姿) に整合させる。
(2) 強みを認識して強化する (コアコンピタンスとトータルコンピタンスの原則)	自社の強み (コアコンピタンス) を核として、高い企業能力 (トータルコンピタンス) を目指す。
(3) 内・外部資源の有効活用を図る (最適資源配分の原則)	競争力向上のためには、内部経営資源の配分の柔軟な見直しと外部経営資源の積極的活用を行う。

〈 業務改革プロセス 〉 (B 2)

(1) 常に変革の目的に立ち戻る (変革目的と全体最適確保の原則)	各組織での業務改革推進では、全社の変革の目的から外れ部分最適に陥らないようにする。
(2) 改善・改革を一時的な対応で終わらせない (継続的改善・改革の原則)	ビジネスや業務プロセスは一時的でなく、改善、改革を繰り返すことで成熟させることができる。
(3) 新しい事業に積極的にチャレンジする (新事業へのチャレンジの原則)	新しい事業や業務改革に積極的にチャレンジし、新たな事業やビジネスモデルを開発する。

〈 I T 戦略プロセス 〉 (B 3) ※ I T 利活用プロセスを包含する基本原則

(1) 経営者は I T 化プロジェクトに関与する (経営者関与の原則)	経営者は、I T 化プロジェクトに関与し、I T サービスを利活用した業務改革ができるようなリーダーシップをとる。
(2) 経営戦略との整合性を確保する (経営戦略との整合性確保の原則)	I T 戦略プロジェクトでは、経営戦略での方針や経営戦略で設定された指標などを通じて、その整合性を常にチェックする。
(3) I T の進化と利活用のインパクトを見極める (経営環境変化・技術動向への対応の原則)	I T の進化と I T 利活用の変化が経営に影響を与えるインパクトを見極め、変化の先手を打つ施策を講じる。
(4) セキュリティとその他リスクを適切に管理する (セキュリティ&リスク管理の原則)	セキュリティポリシーおよび、リスク対策方針にそったセキュリティ/リスクマネジメントを行う。
(5) 投資対効果を明らかにした I T 化投資を行う (投資対効果の原則)	I T 化投資は投資対効果を十分に評価し、関係者に明らかにし、合意の上で I T 化投資を行う。

I T 経営実現領域における基本原則

基本原則

概要

〈 I T 利活用プロセス 〉 (B4)

〈 I T 資源調達ステップ 〉 (B4-1)

(1) I T 資源調達は評価基準をもって選ぶ (評価基準による選定の原則)	全ての I T 資源調達は、あらかじめ定めた的確な評価基準によって評価、選定する。
(2) I T 資源調達は公平性をもって選ぶ (調達公平性確保の原則)	I T 資源調達は、公平な立場で、公正、オープン、透明性を確保して実施する。
(3) I T 資源調達は総合的な視点で選ぶ (最適 I T 資源調達の原則)	技術調査、自社の現状、移行性や実現性、導入効果とリスクなどの視点で総合的に評価し、最適な I T 資源を調達する。

〈 I T 導入ステップ 〉 (B4-2)

(1) 関係者の信頼関係を構築し協働する (ステイクホルダーによる協働の原則)	I T 導入では、関係者全員の信頼関係を構築し、全員がそのプロジェクト目標を認識し、協働する。
(2) 契約の履行で I T 導入を確実なものにする (契約履行の原則)	I T 導入組織と外部のサービス開発・提供者との間で結ばれた契約は、確実に履行する。

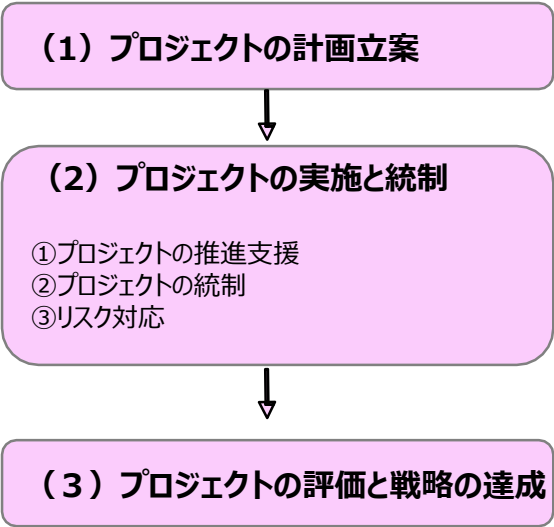
〈 I T サービス利活用ステップ 〉 (B4-3)

(1) I T と業務改革両方のプロジェクト完遂に こだわる (I T 化プロジェクト完遂の原則)	業務改革が確実に遂行されるよう、 I T 化プロジェクトを完遂させる。
(2) I T 戦略目標の達成にこだわる (I T サービス利活用による I T 戦略目 標達成の原則)	I T サービスは I T 戦略目標を達成するために、業務改革の実行手段として導入する。

I T 経営共通プロセス プロジェクトマネジメント (C1)

I T 経営におけるプロジェクトマネジメント (C 1) は、I T 経営実現領域 (B) での各プロジェクトを整理・統制し、目標、成果物、期限、品質や対象範囲、責任範囲を明確にし、目的の達成に導く取り組みである。

・プロジェクトマネジメントの進め方

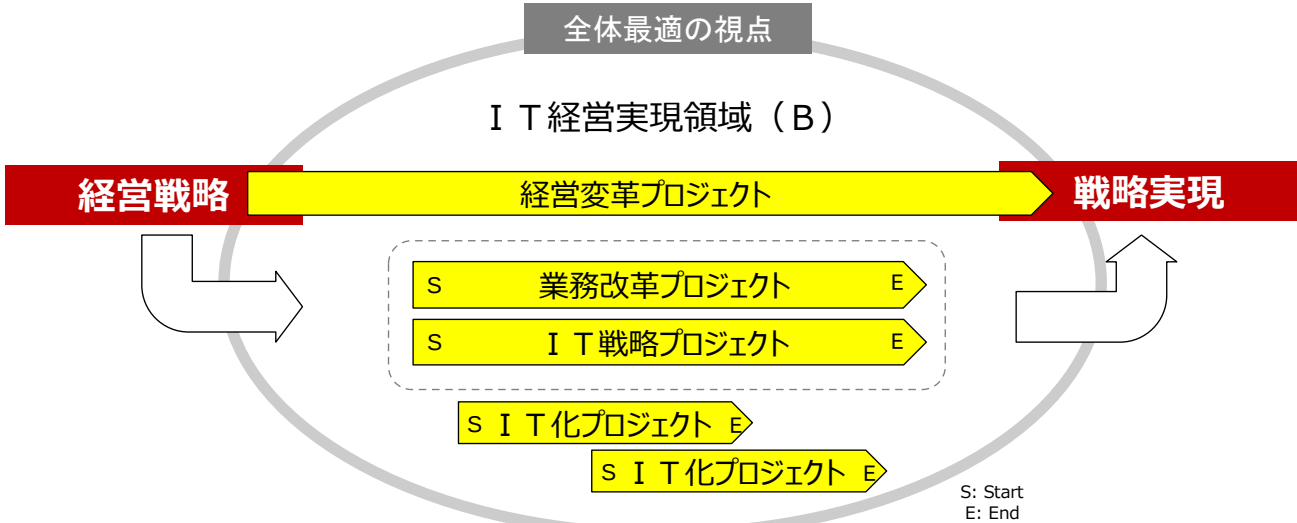


プロジェクト計画の主要項目
①目的(戦略の中で与えられた目的と範囲)
②KGI／KPIと成果物
③作業範囲とその順序
④スケジュール
⑤費用
⑥体制(目的別会議体の設定も含む)
⑦リスクマネジメントおよび規制等への対応方針
⑧品質目標
⑨変更管理方針

<経営変革プロジェクトの開始と終了>

プロジェクトは個々に進められ、それぞれの開始と終了は同一時期とは限らないが、経営戦略実現に向けては、プロジェクトを横断して全体最適の視点でコントロールされる。

そのために、プロジェクト間の連携を密にして、経営戦略への整合を図っていく必要がある。プロジェクト間の連携を図ることで、目標価値の実現を脅かすリスクを発見しやすくなる。経営変革プロジェクトではこれらの価値を棄損するリスクを予測して対処する必要もある。



I T 経営共通プロセス モニタリング&コントロール (C2)

I T 経営におけるモニタリング & コントロール (C 2) は、環境の変化と、各領域、各プロセスの状況をモニタリングし、目的達成に向けてコントロールする取り組みである。

◆モニタリング&コントロールの進め方

(1) モニタリング&コントロール対象の設定

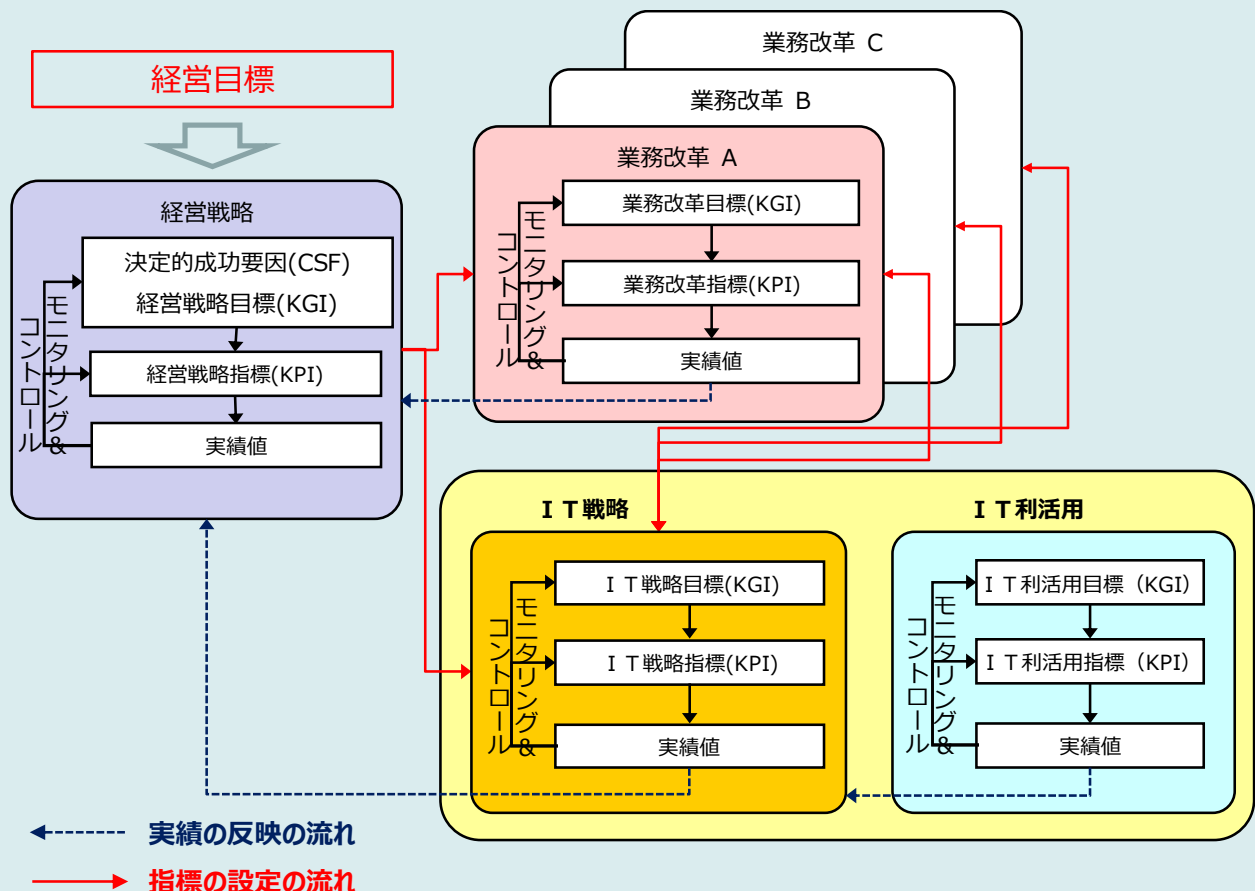
(2) モニタリング&コントロールの実施

- ①目標の明確化と周知徹底
- ②状況の把握
- ③差異分析
- ④リスクに対する対応策・防止策の実施

◆ I T 経営実現プロセスの各フェーズ別活動におけるモニタリング&コントロール対象

プロセス	モニタリング対象例
変革マネジメントプロセス(A2)	・新たな気づきと変革構想書との整合性など
持続的成長認識プロセス(A3)	・IT経営の成熟度
経営戦略プロセス(B1)	・経営戦略の企業理念・経営者の思いとの整合性など
業務改革プロセス(B2)	・業務改革と経営戦略の整合性など
IT戦略プロセス(B3)	・IT戦略の経営戦略との整合性など
IT活用プロセス(B4)	・IT資源調達計画と経営戦略・IT戦略との整合性など
IT導入ステップ(B4-1)	・IT導入実行計画と経営戦略・IT戦略との整合性など
IT導入ステップ(B4-2)	・IT導入実行計画と経営戦略・IT戦略との整合性など
ITサービス利活用ステップ(B4-3)	・IT戦略達成度、業務改革達成度・定着度など

◆目標と評価の関係



I T 経営共通プロセス コミュニケーション（C3）

I T 経営におけるコミュニケーション（C3）は、I T 経営を実現する過程において重要なコンピテンシー（能力・適性）である。I T 経営実現には、ステイクホルダーが良好な関係のもとで、経営変革の活動に主体的に関与することが重要である。そのためにも、情報がささぎられることなく共有される環境を構築する。

◆コミュニケーションの進め方

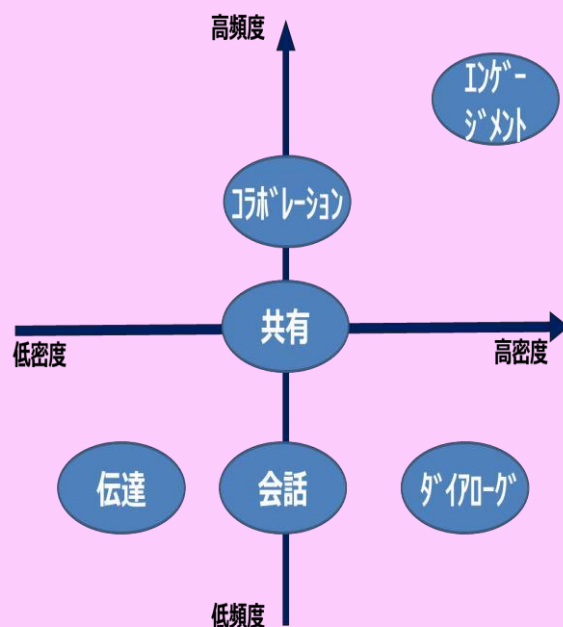
(1) ステイクホルダー別コミュニケーション
作戦のプランニング

(2) エンゲージメントの計画と形成

(3) 実行

(4) 関係のメンテナンス

◆コミュニケーションの4象限



◆主要なステイクホルダーとプロセスへの関与度合

ステイクホルダー	I T 経営認識 領域（A）	I T 経営実現領域（B） （経営変革プロジェクト）			
		経営戦略プロセス （B 1）	業務改革プロセス （B 2）	I T 戦略プロセス （B 3）	I T 利活用プロセス （B 4）
経営者	◎	○	△	△	△
I T 経営推進者	◎	◎	◎	◎	○
I T 経営支援者	○	◎	◎	◎	◎

◎：高
○：中
△：低

◆主なコミュニケーション関連用語と粒度

用語	用語説明	粒度	
		頻度	密度
伝達	命令・意思・情報などを口頭または書類で相手に伝えること。	低	低
会話	複数の人が双方向で互いに伝えること。	低	低
ダイアログ	たんなる情報のやりとりではなく、話し手と聞き手とが理解を深めながら、互いに共感や意識・行動の変化を引き出し合う創造的なやりとり。	低	高
共有	一つの見解や解釈などの情報を二人以上が共同で持つこと。	低	中
コラボレーション	異なる分野の人や団体が協力して制作すること。また、制作したモノ。共同制作。共同事業。共同研究。協業。合作。	中	高
エンゲージメント	個人の目指す成長の方向性と組織・チームが目指す成長の方向性が連動している関係を表す。結びつきを強めること。	高	高

I T 経営共通領域における基本原則

基 本 原 則	概 要
---------	-----

〈プロジェクトマネジメント〉（C1）

（１）実施条件のバランスをとる （経営変革プロジェクト実施条件バランスの原則）	プロジェクト実施に当たっては、コストと達成可能な戦略目標、各種制約条件の両立性を考慮しバランスをとる。
（２）リスクを意識して運営する （経営変革プロジェクトにおけるリスク意識の原則）	経営変革プロジェクトの運営に関するリスクと結果に関するリスクを意識して運営する。

〈モニタリング&コントロール〉（C2）

（１）事実情報による客観的な観察を行う （評価客観性の原則）	評価は定性的・定量的目標それぞれに対して、第三者の監査を行うなど事実データを収集する。
（２）ステイクホルダーの責任権限を明確にする （ステイクホルダーの責任権限明確化の原則）	ステイクホルダーは、それぞれの責任と権限、果たすべき役割を明確にして各領域やプロセスを遂行する。

〈コミュニケーション〉（C3）

（１）効果的なコミュニケーションを行う （効果的コミュニケーションの原則）	効果的なコミュニケーションを意識的に進め、情報伝達が滞らない良好なコミュニケーションの「場」を進んで用意する。
（２）論理的なコミュニケーションを行う （論理的コミュニケーションの原則）	論理的なコミュニケーションとコンテンツで、正しい意思決定を行なう。
（３）不一致領域の調和で合意形成を行う （集団的意思決定の原則）	不一致領域に対する調和をするためのコミュニケーション基盤を整備する

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

東京都中央区日本橋浜町2-17-8 浜町平和ビル7階

Tel: 03-3527-2177

Fax : 03-3527-2178

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

email: institute@itc.or.jp

当ガイドラインは、ITコーディネータ協会が著作権を留保しており、無断引用、改変、複製、配布を禁じます。