

新PGL普及研修 第2部

IT経営認識プロセスの趣旨とポイント

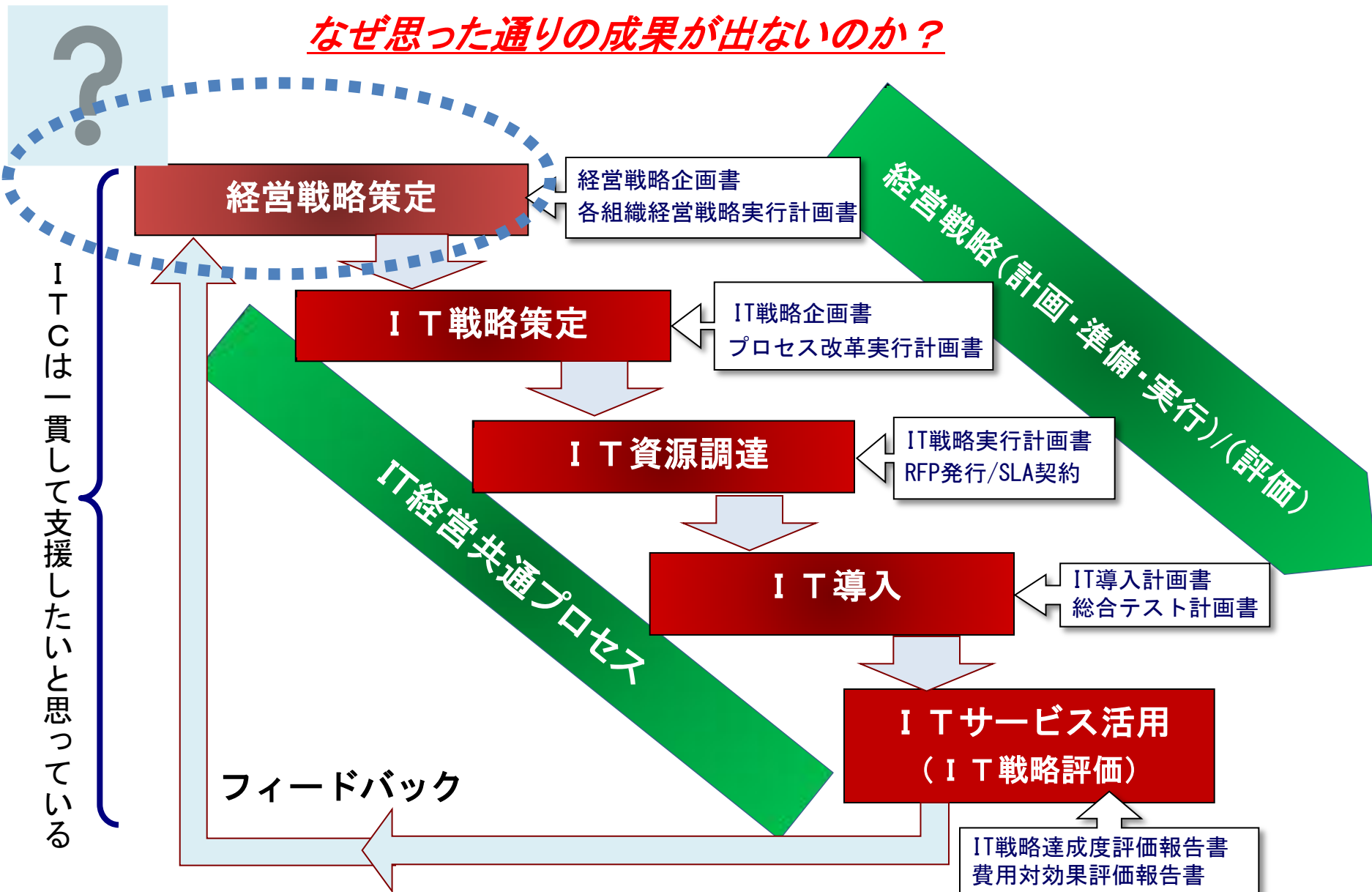
2011年12月2日

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

IT経営研究所

ITC活動の課題

なぜ思った通りの成果が出ないのか？



経営者の本音は？

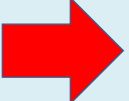
1) 今を、どう生き残るか？

- ① 競争に打ち勝つ方法が分からない。
- ② 競争相手に勝てるビジネスモデルを作りたい。
- ③ 仕事のやり方（業務プロセス）をどう変えたら良いのか？

2) 儲かる経営を実現したい。

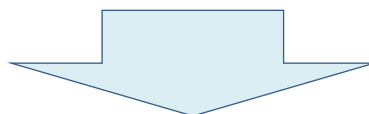
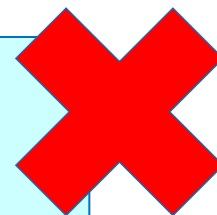
- ① 急激な顧客ニーズの変化に対応するには？
- ② 競合企業に勝てる作り方、売り方が分からない
- ③ 社員の能力が足りない。

3) IT導入の前にまず問題の解決をして欲しい。

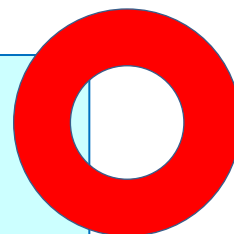
 一度ITを忘れて、経営者の立場で考える！

3) IT導入の前にまず問題の解決をして欲しい。

IT導入のみで企業を支援しようとする。
ITに関わらないところを避けようとする。



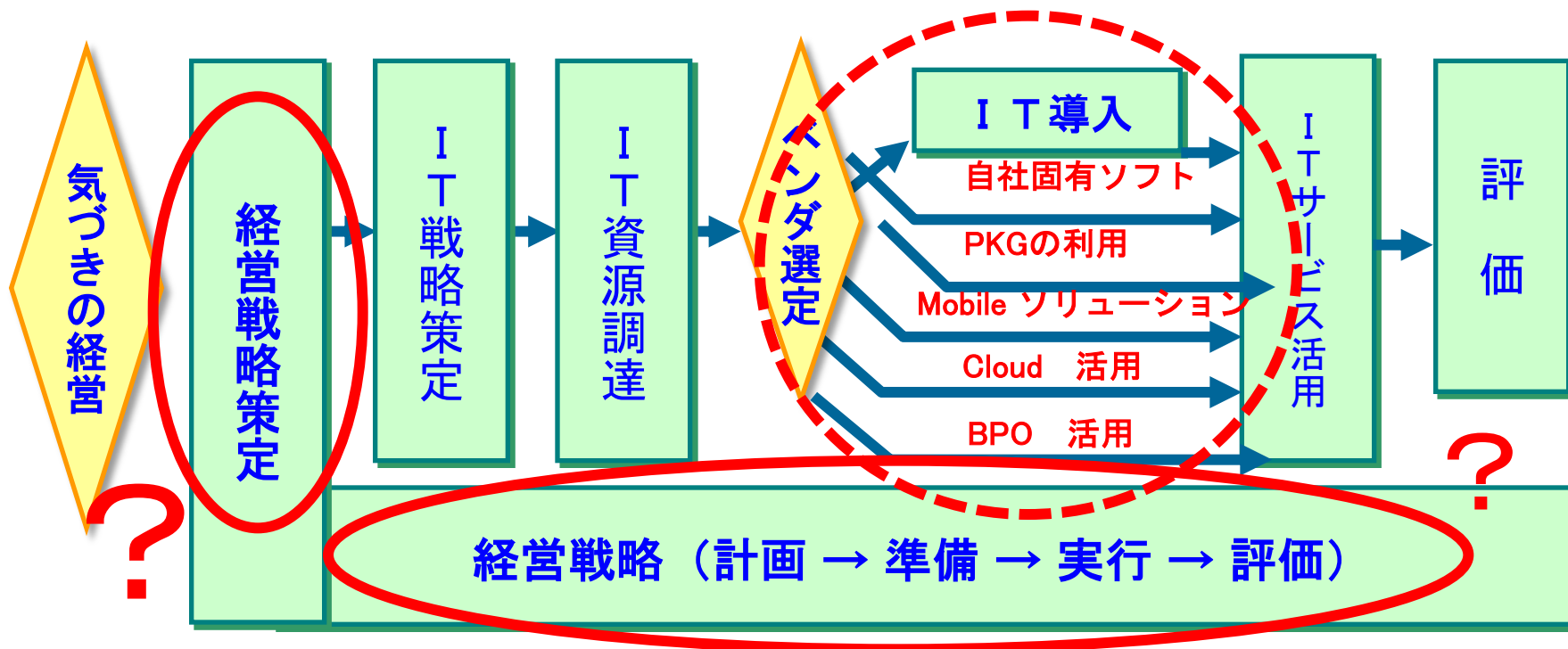
顧客の問題・課題に沿って、あらゆる
解決策を考える。



自分のみでなく、ITCのネットワークを活用する。
一見無関係な解決策も、ITや手法を利活用する
ことで、飛躍的に効果が上がる。



戦略の重要性にもう一度目を向ける



☆ 現在の柔軟と考えているIT導入も、経営戦略に対する理解不足や急速な環境変化への認識不足等によって、本来の効果が上がっていない。

安易な戦略策定が企業を潰す。

最初にレシピを間違えたら美味しいケーキはできない！！

ITCの活躍 (ITCの言葉) ?

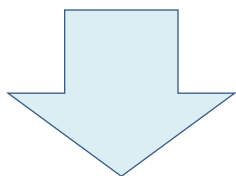
- ① 戦略フェーズから指導している。
⇒ 成功していないケースが多いのはなぜ？
- ② 自分の得意な、ITシステムの導入で稼げばよい。
⇒ 市場そのものが縮小している。
⇒ 市場が限られ、潜在需要に応えていない。
- ③ ITのことは分かるが、経営や業務が良く分からない。
⇒ 獲得した顧客が離れる。
⇒ 例えば、IT活用フェーズに入ると仕事が無くなる。
- ④ IT経営を説明した。
⇒ 説明が一般論であり、社長の悩みを聞いていない。



経営者の真の期待に応えているか？
経営戦略があつてのITではなかったか？

なぜ、有効な戦略策定ができないか？

- ① SWOT分析シートを埋めて満足している。
- ② 何が決定的成功要因かが分かっていない。
- ③ 経営者・ITCに危機意識がない。
- ④ 情報収集力がない。
- ⑤ 経営者の仕事とっていない。
- ⑥ 戦略と実行が密接に繋がっていることを知らない。
- ⑦ IT経営についての理解が不十分であった。

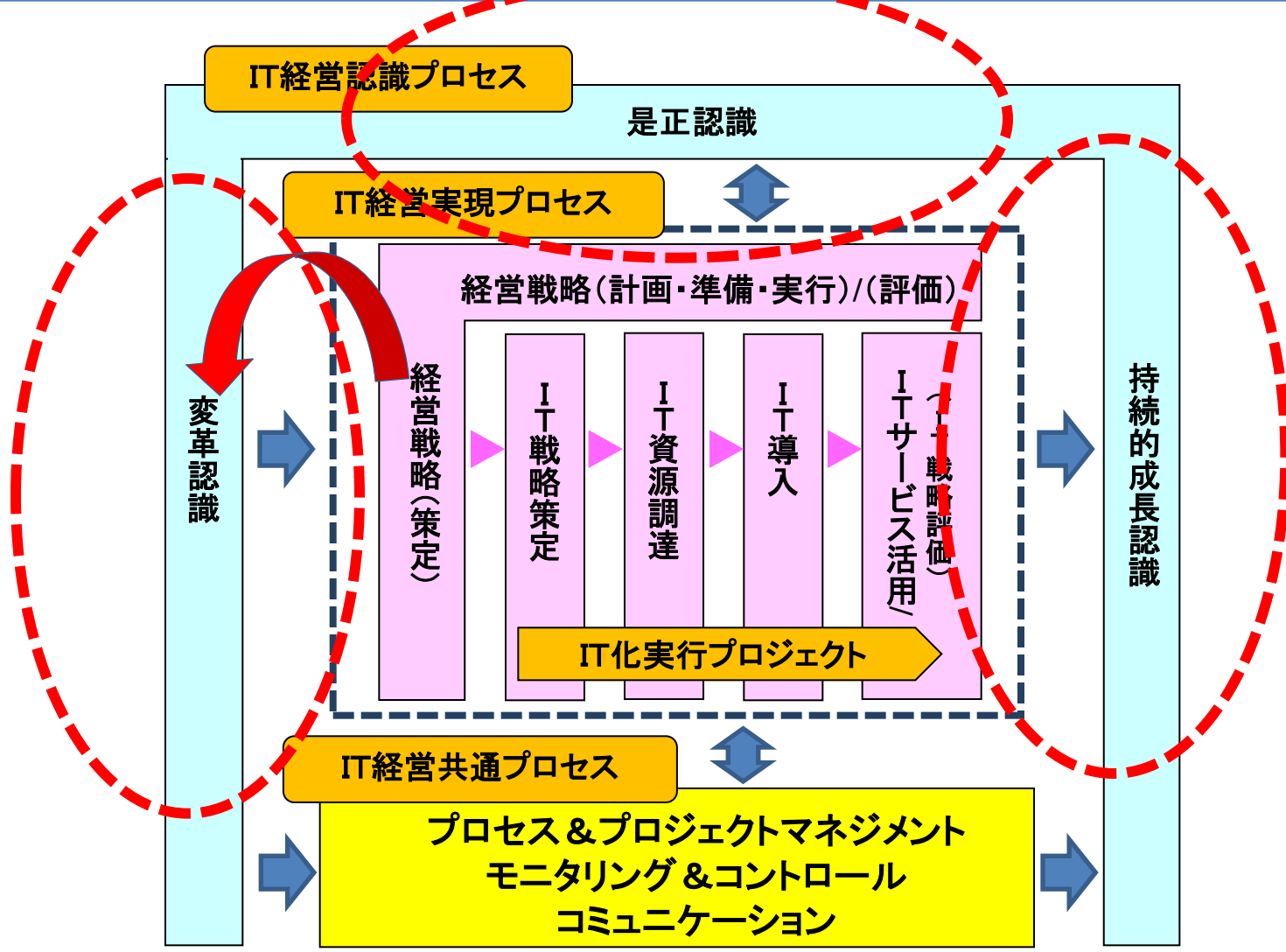


経営者もITCもこの認識が足りなかった。
PGLに反映した。

**戦略策定の事前段階の認識に
重大な問題がある！**

戦略策定の事前段階の認識が重要

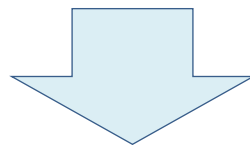
IT経営プロセスに、IT経営認識プロセスを付け加えた。



認識が不十分なために起きる問題

これまでのやり方では、効果が薄い！
事実、次のようなことがある。

- ① 経営者一人が決めて、従業員等の意見を入れていない。
- ② 情報収集が偏っており、社員の意見を無視している。
- ③ ビジネスパートナーの情報が届いていない。
- ④ 情報収集という作業で満足してしまう。
- ⑤ 表面的なことに目が行き、事象の本質に気付いていない。



これらを反映してPGLを見直した。

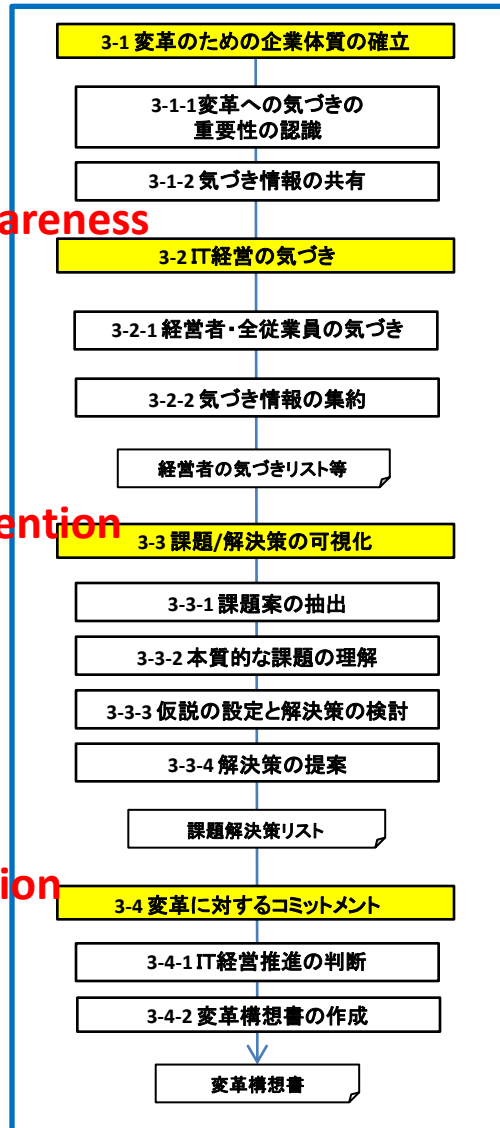
IT経営認識プロセスの全体プロセスチャート

変革認識フェーズ

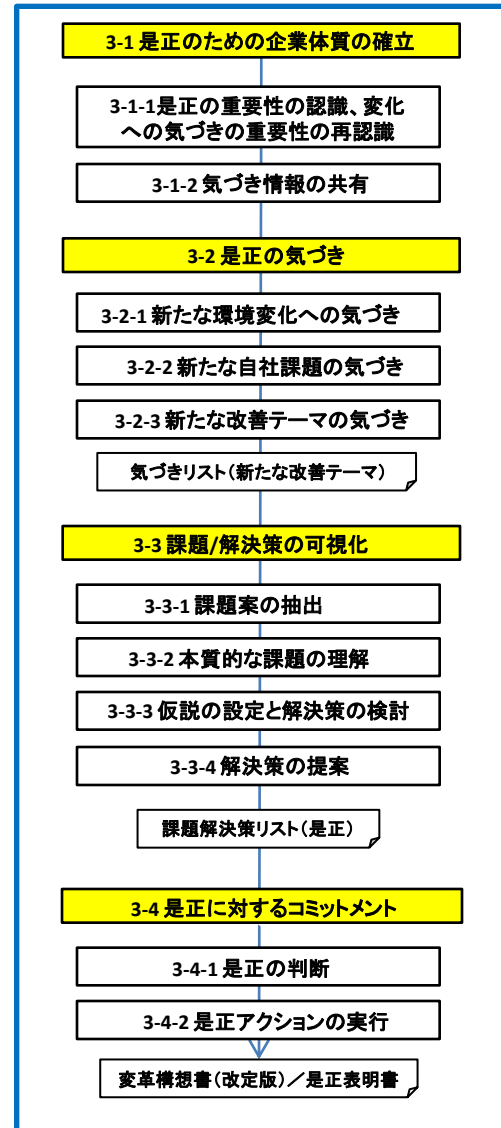
Awareness

Attention

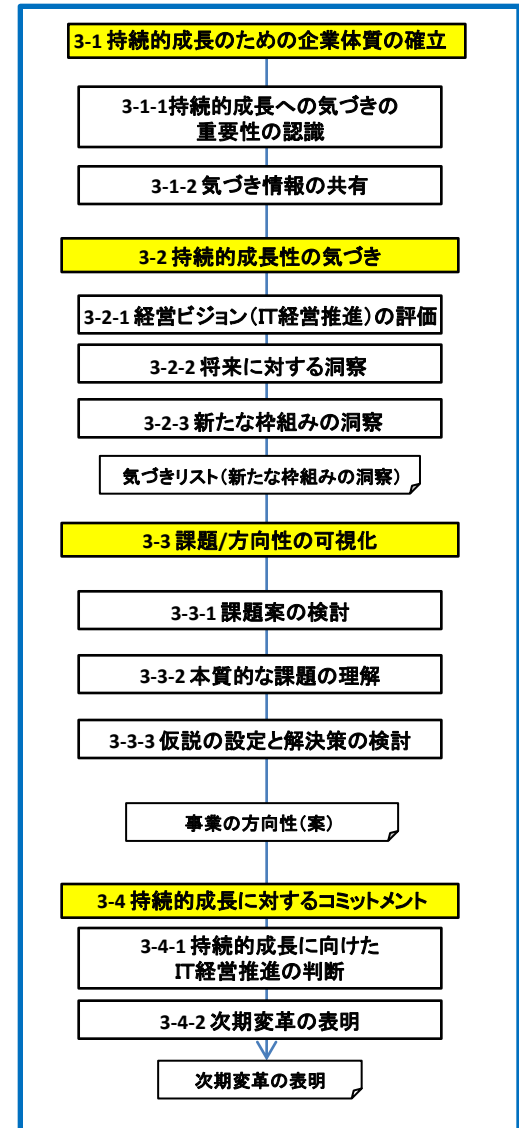
Action



是正認識フェーズ



持続的成長認識フェーズ



IT経営認識プロセスの3つのフェーズ

目的

1. 変革認識フェーズ

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、変革の方向性を経営者が判断することで、IT経営改革と重要な業務改善を開始することである。

2. 是正認識フェーズ

計画自体に影響を与える新たな環境変化や、新たに発生する重大な自社課題の本質を見極め、PDCA管理サイクルとSPDLI経営サイクルの両方について、見直しを行う。

3. 持続的成長認識フェーズ

IT化実行プロジェクトが終了した後、その効果を測定する経営戦略(評価)フェーズの結果を踏まえて、新たな環境変化を考慮して必要な次の手を打つ。

IT経営認識プロセスの3つのフェーズ

基本原則

1. 変革認識フェーズ

変革認識3Aの原則

経営者の思いの形式知化の原則

変革のための情報共有・知識集約の原則

戦略経営サイクルの原則

IT経営の成熟度の原則

構想化の原則

2. 是正認識フェーズ

是正認識3Aの原則

モニタリング&コントロール活用の原則

是正のための情報共有・知識集約の原則

3. 持続的成長認識フェーズ

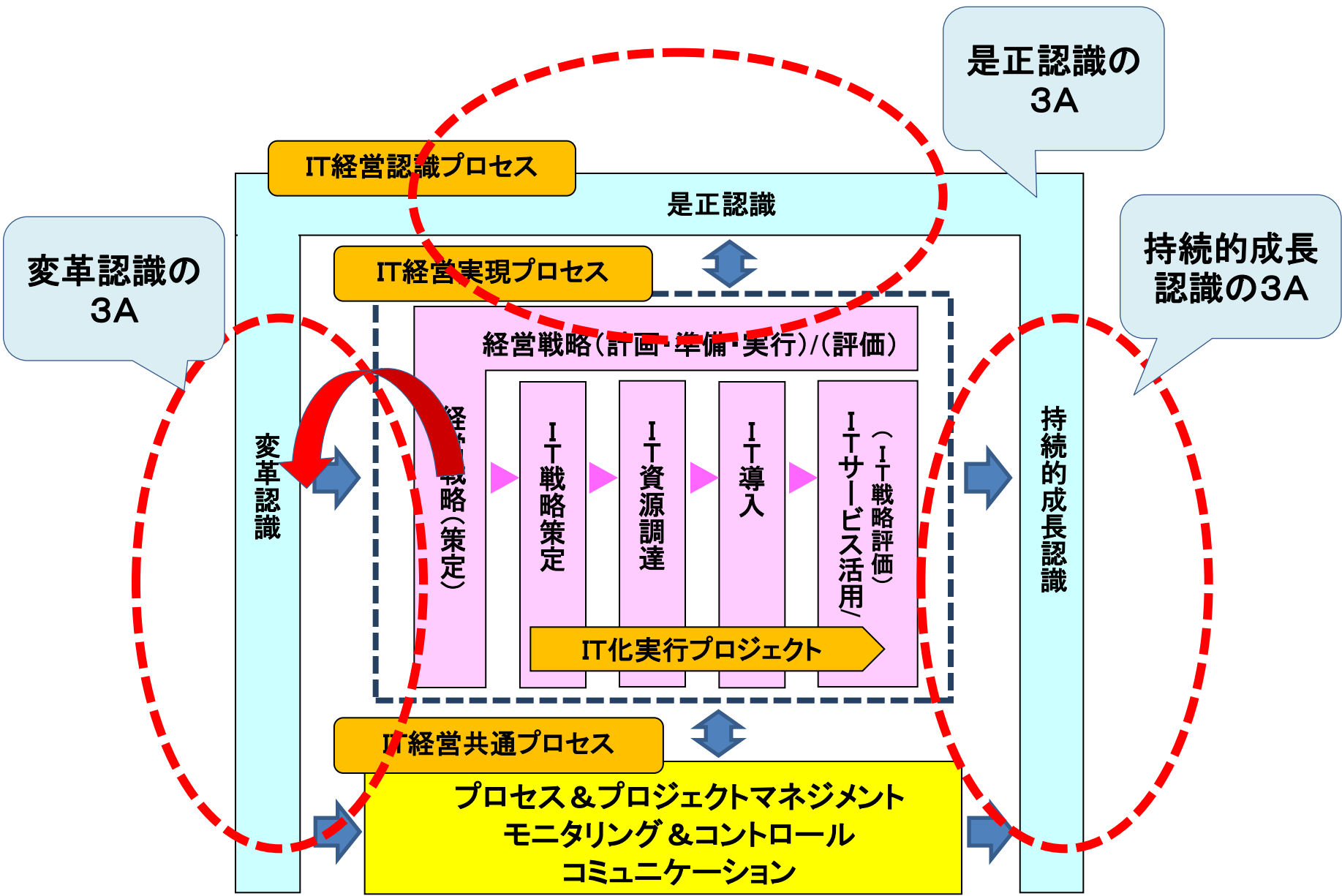
持続的成長認識3Aの原則

経営の成熟度向上の原則

継続的なIT化改善・改革の原則

持続的成長のための情報共有・知識集約の原則

IT経営認識プロセスの「3Aの原則」



問題・課題解決力とは？

IT経営認識プロセスの3つのフェーズで発揮する

①Awareness 問題・課題形成力：

- ・問題・課題発見力 … 事象に気づく
- ・問題・課題認識力 … 問題、課題と理解
- ・問題・課題設定力 … 説明する形で定義

②Attention 改善／改革企画立案力：

- ・問題・課題解決立案力 … 注視し絞り込む
- ・解決シナリオ構想力 … 見える化

③Action 計画を作る上での実践力：

- ・計画力
- ・組織化力

ITCの人財像(専門性)

— IT経営実現のための専門性 —

ITコーディネータ

変革認識の理解

経営者の思いの共有

成熟度に応じた対応

IT経営プロセスの理解

是正認識

変革認識

経営戦略

IT戦略策定

IT資源調達

IT導入

ITサービス
活用

持続的
成長認識

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

(参考) 経営やITのスペシャリスト

プロジェクトマネージャ

経営コンサルタント

ITストラテジ
スト

システム
アーキテクト

テクニカル
スペシャリスト

ITサービス
マネージャ

経営コンサル
タント

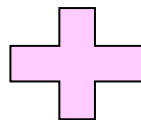
システム監査技術者

ITCビジネスに求められる実践力

— ITCの専門性とビジネス獲得に求められるスキル —

ITCの専門性(専門知)

- | | | |
|-----------------|---|--------|
| ①IT経営プロセスの理解 | ⇒ | PGL |
| ②変革認識の理解 | ⇒ | 特に外部環境 |
| ③経営者の思いの共有 | ⇒ | 経営ビジョン |
| ④IT経営の成熟度に応じた対応 | ⇒ | 特に内部環境 |



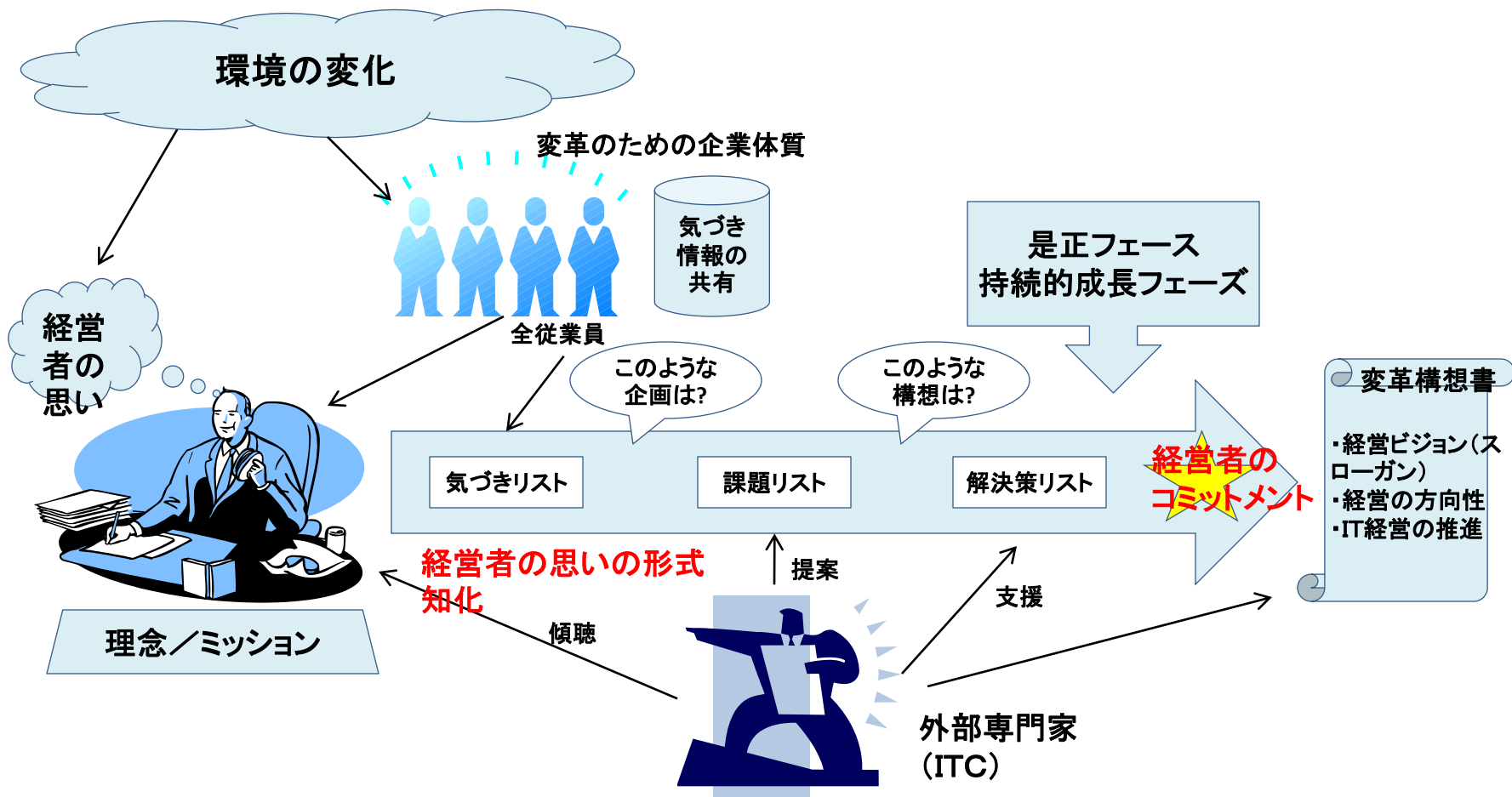
強化すべきスキル

- | | | |
|---------------|---|--------------|
| ①営業力、提案力 | ← | 意識知、行動知、専門知 |
| ②ITCコンテンツを活かす | ← | 専門知識、行動知、専門知 |
| ③新しいITに強くなる | ← | 前提知識 |
| ④得意分野を作る | ← | 基礎知識 |

(参考) 変革認識フェーズ

・変革認識フェーズの目的

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、変革の方向性を経営者が判断することで、IT経営改革と重要な業務改善を開始することである。



(参考) 変革認識フェーズにおける基本原則

変革認識3Aの原則

ビジネス活動の中で、変化に気づき、変革の優先順位を決め、変革のためのアクションを実行する。

- ①Awareness: 変化(変化への兆候を含む)に気づく
- ②Attention: 重要な変化に注視する(見える化も含む)
- ③Action: 変革へのシナリオを決め実行につなげる

経営者の思いの形式知化の原則

経営者自身の事業への思い、使命を具体化し、形式知化しなければならない。これにより、従業員等との価値観・情報の共有を図ることができる。また、IT経営プロセス全体を通じて、従業員およびステイクホルダーを巻き込んでいくのが容易となる。

変革のための情報共有・知識集約の原則

従業員の気づきや外部の情報、知識を吸収し、活用する。同時に、経営者の思いや考えを客観的に裏付ける。経営者の知識・経験は重要であるが、一方で独断に陥らないように、適格に従業員や外部の情報や知識を集め、活用する。

戦略経営サイクルの原則

戦略経営サイクルは、SPDLI経営サイクル、PDCA管理サイクル、PDS業務サイクルのトリプルループからなる。持続的成長を目指して、IT経営の成熟度をスパイラルアップするためには、環境変化に柔軟な対応をするために、新たな経営戦略に基づくSPDLI経営サイクルによる抜本的な改革を行うことが重要である。

IT経営の成熟度の原則

企業の独自性、経営の成熟度に合わせたIT経営を達成する。全ての企業は、業界、業種、企業の歴史、市場、企業規模、経営資源等によって経営の成熟度が大きく異なるので、当該成熟度に応じた経営改革及びITサービス利活用を念頭に変革認識する必要がある。

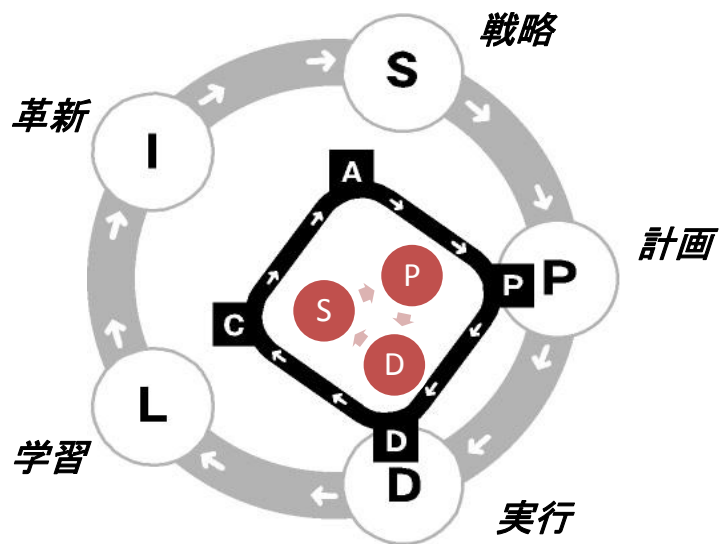
構想化の原則

変化にどう対応するか、イメージ化して構想としてまとめることが重要である。事前の検討内容をストーリー化し、コンセプトとしてまとめなければならない。

(参考) 是正認識フェーズ

・ 是正認識フェーズの目的

計画自体に影響を与える新たな環境変化や、新たに発生する重大な自社課題の本質を見極め、PDCA管理サイクルとSPDLI経営サイクルの両方について、見直しを行う。



6つの可能性の模索

- a プロセス自体の流れや手段を変える
- b プロセスの一部機能を削減する
- c プロセスの一部機能を追加する
- d 実行の間違いを手直しする
- e 中止する
- f 撤退する

• 是正認識3Aの原則

是正すべき変化に気づき、是正の優先順位を決め、是正のためのアクションを実行する

• モニタリング & コントロール活用の原則

計画策定時には想定していなかった環境変化に対応することも必要となるSPDLI経営サイクルの視点で、想定外の変化や戦略計画自体を変更することも含め検討する

• 是正のための情報共有・知識集約の原則

継続して従業員の気づきや外部の情報、知識を吸収し、活用する
情報共有のための仕組みを構築し、環境の変化や成熟度の向上に合わせて発展させる。

(参考) 持続的成長認識フェーズ

• 持続的成長認識フェーズの目的

IT化実行プロジェクトが終了した後、その効果を測定する経営戦略(評価)フェーズの結果を踏まえて、新たな環境変化を考慮して必要な次の手を打つ。

持続的成長のための気づき

- ①Awareness: 変化への兆候に気づく
- ②Attention: 重要な変化が見える化する、注視する
- ③Action: 持続的成長へのシナリオを決め実行につなげる

成熟度向上の観点

- a これまでの活動の結果を振り返り分析する
- b 先行き大きな変化が起きる可能性の兆候が起きていないかを確認する
- c これまでの気づきとは違う視点での変化や可能性について確認する
- d 社会的な価値を高める持続的な成長がどのようにすれば可能かを考察する

(参考) 持続的成長認識フェーズにおける基本原則

• 持続的成長認識3Aの原則

一連のIT経営プロセスが終了した段階で、改めて変革していくための気づきが必要である。

• 経営の成熟度向上の原則

継続的にIT経営の成熟度を含めた、経営の成熟度の向上を図る。

• 継続的なIT化改善・改革の原則

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。

今まで実施してきた改善・改革の経験だけでなく、多様な視点から新たな改善・改革の必要性を探索することが重要である。

• 持続的成長のための情報共有・知識集約の原則

将来を見越し、自社に影響する幅広い情報を収集する。