

IT コーディネータのパーパス（存在意義）とミッションの変化を踏まえ、

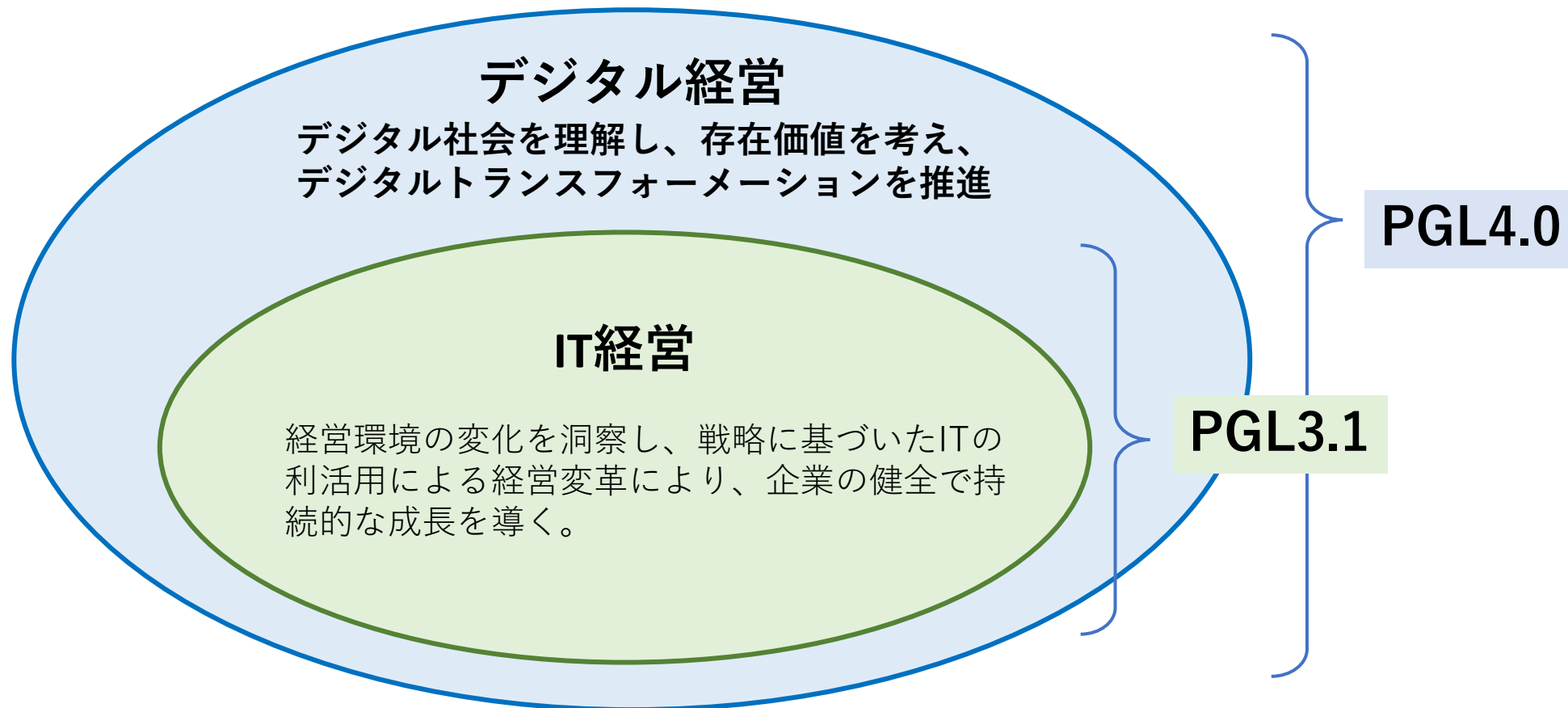
2018 年 4 月発行「IT経営推進プロセスガイドライン Ver.3.1」



2024年

ITコーディネータプロセスガイドライン Ver.4.0

【デジタル経営推進プロセスガイドライン】



2016年

- 日本が低迷する中でも、社会価値観の大きな変化の予兆あり
- 危機感があるものの、現実には**改革の先送り**
- 破壊的イノベーションよりも、**持続的イノベーション**に活路
- ベンチャー企業が台頭し始めるも、大規模 S I er の位置づけはいまだ大きく **既存モデルを継続**
- 「データ駆動型社会」は予見されていたが、企業内での **D X の意識はまだ低い**
- ディープラーニング、IoT、ブロックチェーンなどの**エマージングテクノロジー**が登場



2024年

- 社会価値観の大きな変化（コロナ、環境意識の変化、人手不足、テクノロジー進化など）の**企業活動への影響**が現実となったきた。※PGL3のときは予見はされたがまだ実感が少なかった
- 企業は存続が脅かされており、**経営の変革を余儀なく**されている
- **破壊的イノベーション**も常識
- **ベンチャー**企業が台頭し、大規模 S I er の位置づけは相対的に低くなった。
- 今後の社会は、「**データ駆動型のデジタル社会**」であり、D X 的アプローチが必須となっている（Society5.0やデジタルツインなど）

2016年

- 日本が低迷する中でも、社会価値観の大きな変化の予兆あり
- 危機感があるものの、現実には**改革の生送り**
- 破壊的イノベーション
- ベンチャー企業
- 「データ駆動型
- ディープラーニ

- データ駆動型デジタル社会で価値を実現するには、従来とは異なる**新たなガイドライン**が必要。
- PGL4.0は、デジタル時代の企業経営（デジタル経営）実現のプロセスをまとめたガイドラインである

2024年

- 社会価値観の大きな変化、**企業活動への影響**
- 企業は存続が脅かされており、**経営の変革を余儀なく**されている
- **破壊的**イノベーションも常識
- **ベンチャー**企業が台頭し、大規模 S I er の位置づけは相対的に低くなった。
- 今後の社会は、「**データ駆動型のデジタル社会**」であり、DX 的アプローチが必須となっている（Society5.0やデジタルツインなど）

I T コーディネータとは

変革構想立案からシステム導入、評価、改善までを一貫して推進・支援するプロフェッショナル人材

ITCは累計15,000人超（2024 年 3 月現在）

- ・ 企業内ITC：I T ベンダ、支援機関、企業内DX 推進者として活躍
- ・ 独立系ITC：外部専門家としてコンサルティングや支援活動で活躍
- ・ 経営者や経営幹部として活躍

デジタル経営とは

- ・ デジタル社会における経営環境の**変化を洞察**し、
- ・ 戦略に基づいた**データと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

I T 経営を包含し、さらにはデジタルを前提とした社会の中に溶け込むための営みを指し、ビジネスモデル変革などの意味も持つ

※デジタル社会とは

大量の情報（ビッグデータ）を活用することにより、創造的で活力ある発展が可能となる社会
（デジタル社会形成基本法での定義）

https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/society5_0.pdf

Society 5.0による人間中心の社会



今後予測される社会の不安・脅威・課題

- 人口減少と高齢化
- 労働力不足
- 社会保障費の増大
- 地方の空洞化
- デジタル技術の発展とDXの推進
- デジタルデバイドやデジタル依存
- デジタル犯罪やサイバー攻撃
- デジタル技術の倫理や規制
- AIの進化と規制
- 気候変動や自然災害などの環境問題
- 環境負荷の低減
- 環境・エネルギー政策
- SDGs/ESGの評価
- パンデミック
- 地域紛争



デジタル経営の与件

- ビジネスの変化スピードは速くなる
- ビジネスの業態変化は大きくなる
- データとデジタル技術の活用は必須となる
- 異業種を含めた合従連衡は必須となる
- 顧客価値実現が最優先事項となる
- セキュリティの脅威が大きくなる



今後の企業経営変化に対応できる手法を
PGL4.0に盛り込んだ

1. サイクルの概念をとり入れた反復型プロセス ※デジタル経営成長サイクルと価値実現サイクル

- 環境変化に強い**反復型のプロセスとサイクルアプローチ**
- 異なる価値実現アプローチ**に対応する（waterfallやアジャイルなど特定の方式に限定しない）

2. 企業の継続的成長を重視 ※デジタル経営成熟度

- ビジネス**の成熟＋**組織学習**、**人的資本経営**で企業の成長をはかる

3. 価値の創造と実現を全面に

- デジタル経営の**目的を価値実現**とする（既存事業、新規事業など）
- 提供価値検証プロセス**を新たに加え、デジタル経営における価値実現の重要性を強調

4. 価値実現の支援機能を重視 ※デジタル経営共通基盤CB

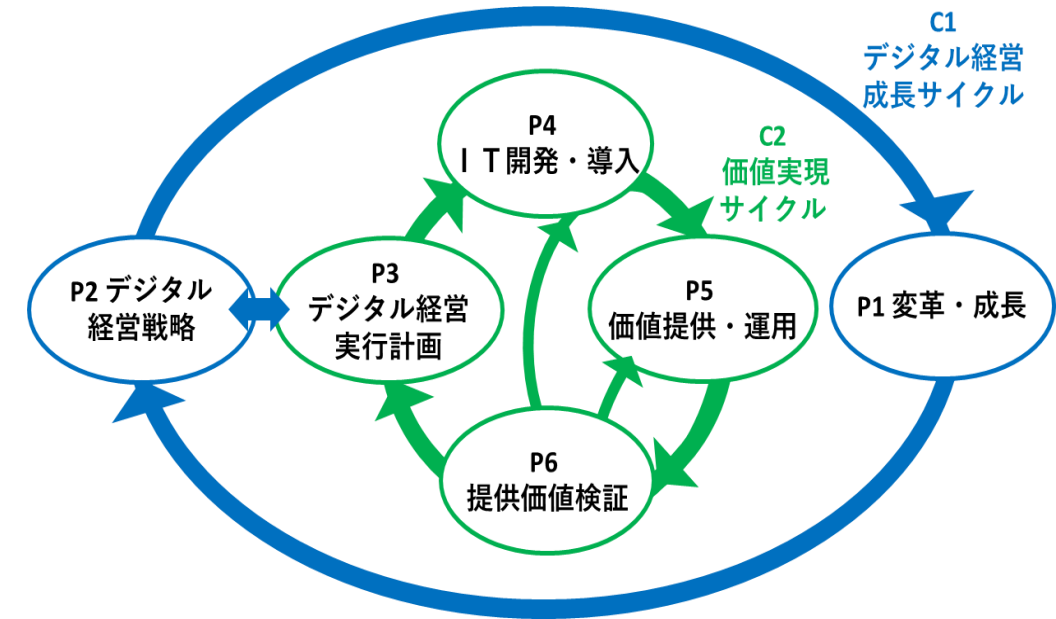
- デジタル経営の各サイクル、プロセス、アクティビティに関して、**共通的な支援機能**を提供

5. 登場人物の役割を明確に

- 経営者、**デジタル経営推進者**、開発リーダー、運用リーダー、デジタル経営支援者の役割

6. デジタル経営を成功に導く10の基本原則

- 基本原則10種類**で全体をカバー



CB デジタル経営共通基盤

CB-1 サイクル マネジメント	CB-2 コミュニ ケーション	CB-3 モニタリング& コントロール	CB-4 セキュリ ティ	CB-5 組織学習
------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------------	--------------

凡例 C: サイクル (C1, C2) P: プロセス (P1~P6) CB: 共通基盤

1. サイクルの概念を採り入れた反復型プロセス

- ・変化対応 ▶ 全体のプロセスを短期間で循環的に回す経営サイクル
- ・2サイクル（C1,C2）▶ 6つの作業プロセス(P1-P6)を内包する
- ・高速で 戦略・開発・運用・検証を反復 ▶ 要件変化に強くスピード感のある経営の実現
- ・反復学習▶ 組織学習効果を高め経営の成熟度を上げる

➤ デジタル経営成長サイクル（C1）

変革・成長プロセス(P1)

デジタル経営戦略プロセス(P2)

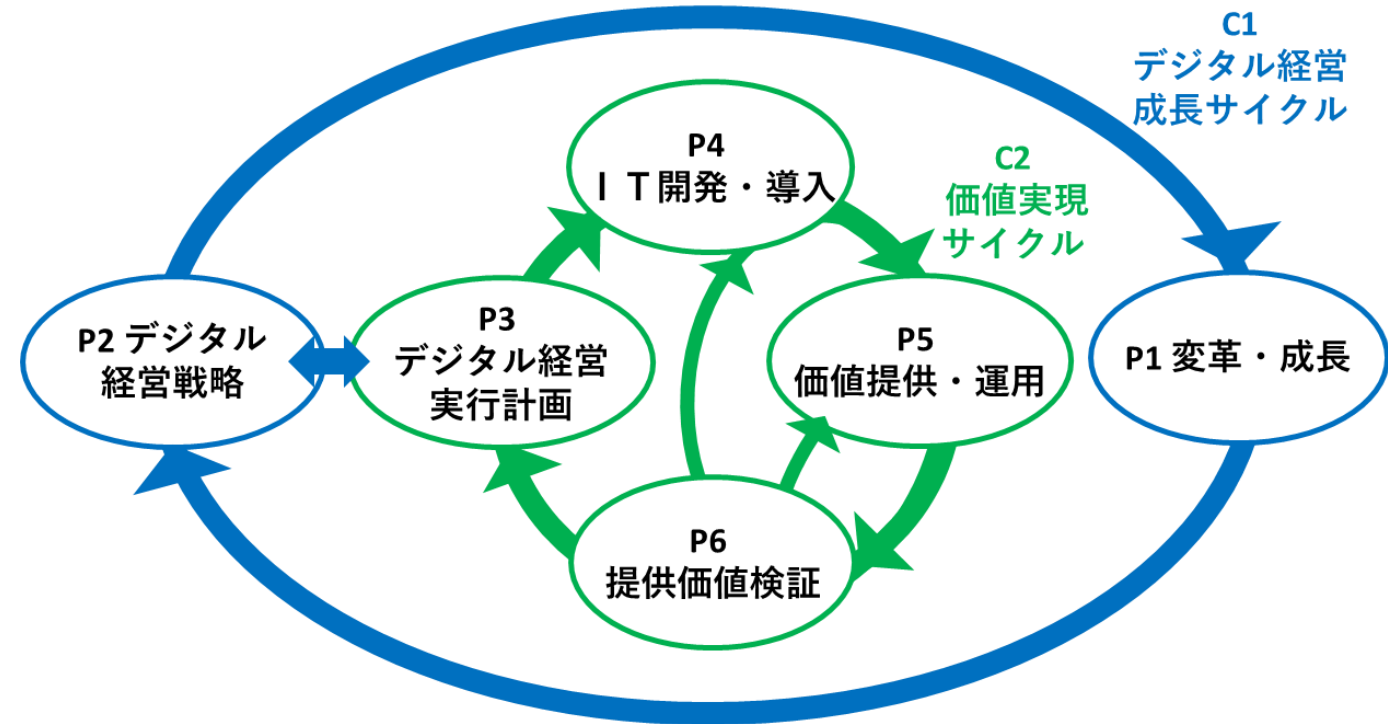
➤ 価値実現サイクル（C2）

デジタル経営実行計画プロセス(P3)

IT開発・導入プロセス(P4)

価値提供・運用プロセス(P5)

提供価値検証プロセス(P6)



デジタル経営戦略達成度評価

C1 デジタル経営成長サイクル

戦略展開提示

- ・ 経営課題リスト
- ・ デジタル経営戦略企画書（全社・事業戦略（ビジネスモデル・IT戦略等））
- ・ 中期経営計画書（全社計画、事業計画、組織計画）

P2 デジタル
経営戦略P3 デジタル経営
実行計画P4
IT開発・導入C2
価値実現
サイクルP5
価値提供・運用

P1 変革・成長

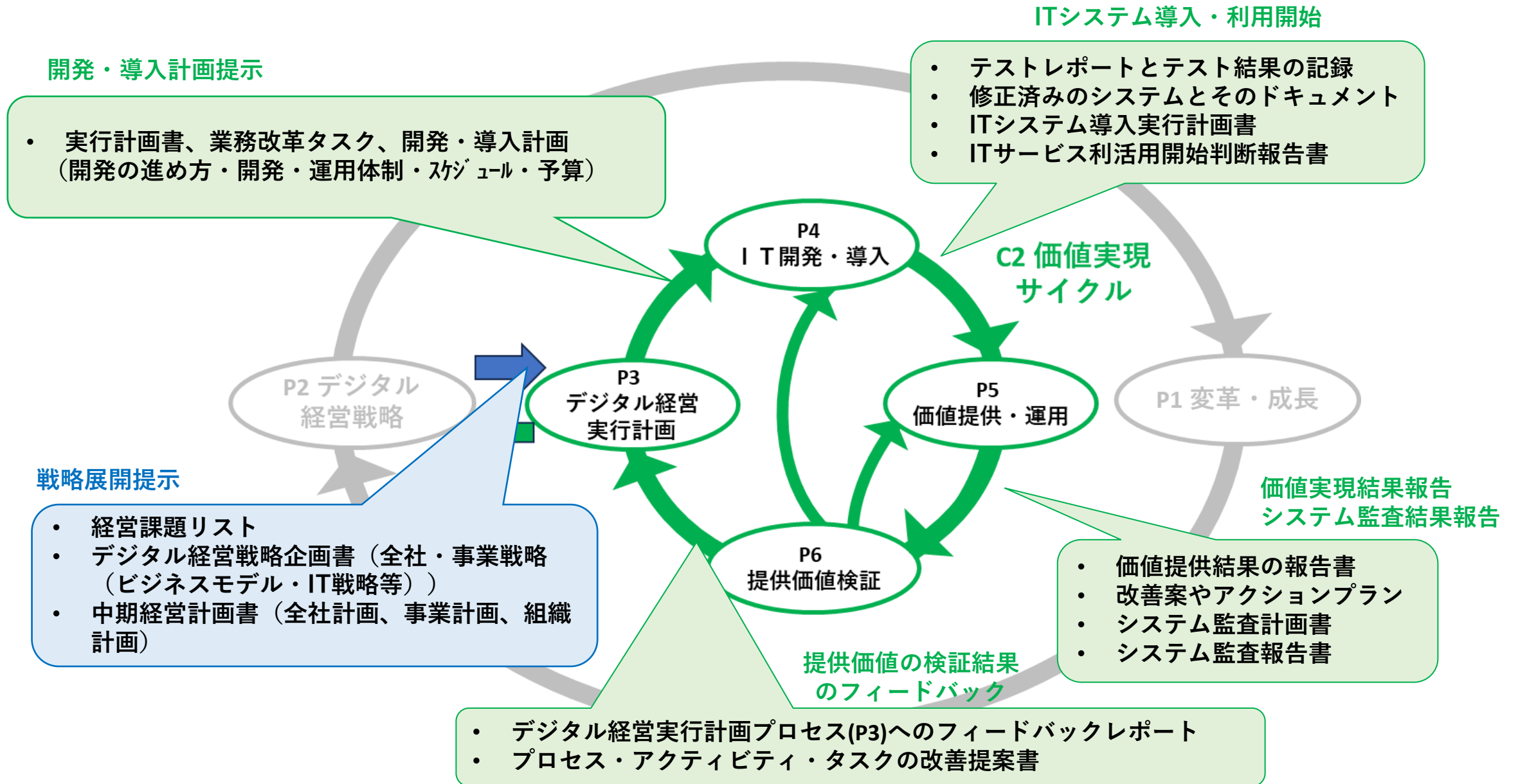
デジタル経営成熟度の目標の設定
変革への意思決定

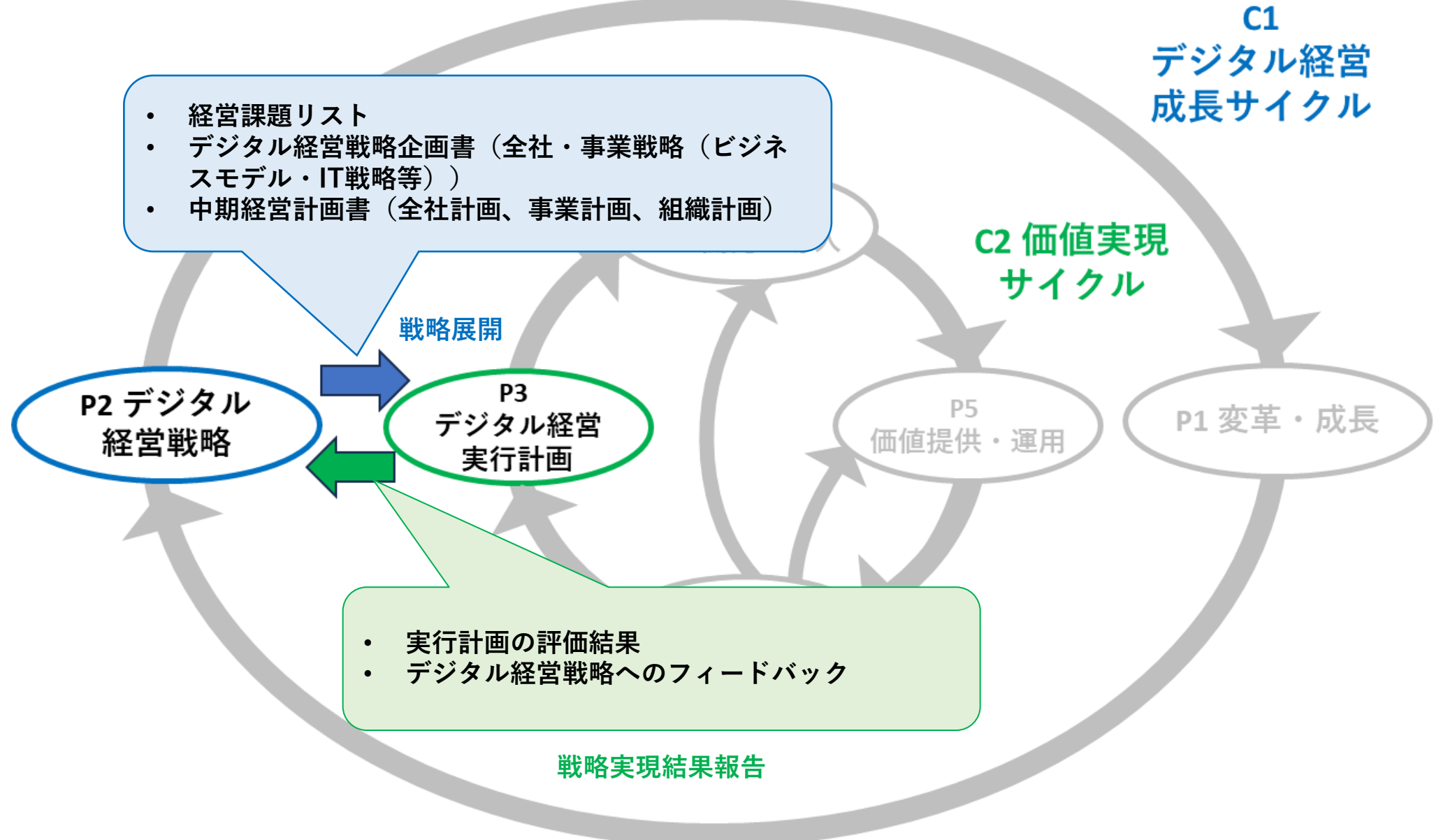
- ・ デジタル経営成熟度の目標
- ・ 変革への意思決定

- ・ 実行計画の評価結果
- ・ デジタル経営戦略へのフィードバック

戦略実現結果報告

- ・ デジタル経営戦略達成度評価報告書
- ・ 共通基盤アクティビティからの状況報告





■ PGL4.0ではプロセスのつながりを明確にした

■ IT経営認識領域(A) ▶ デジタル経営成長サイクル(C1)

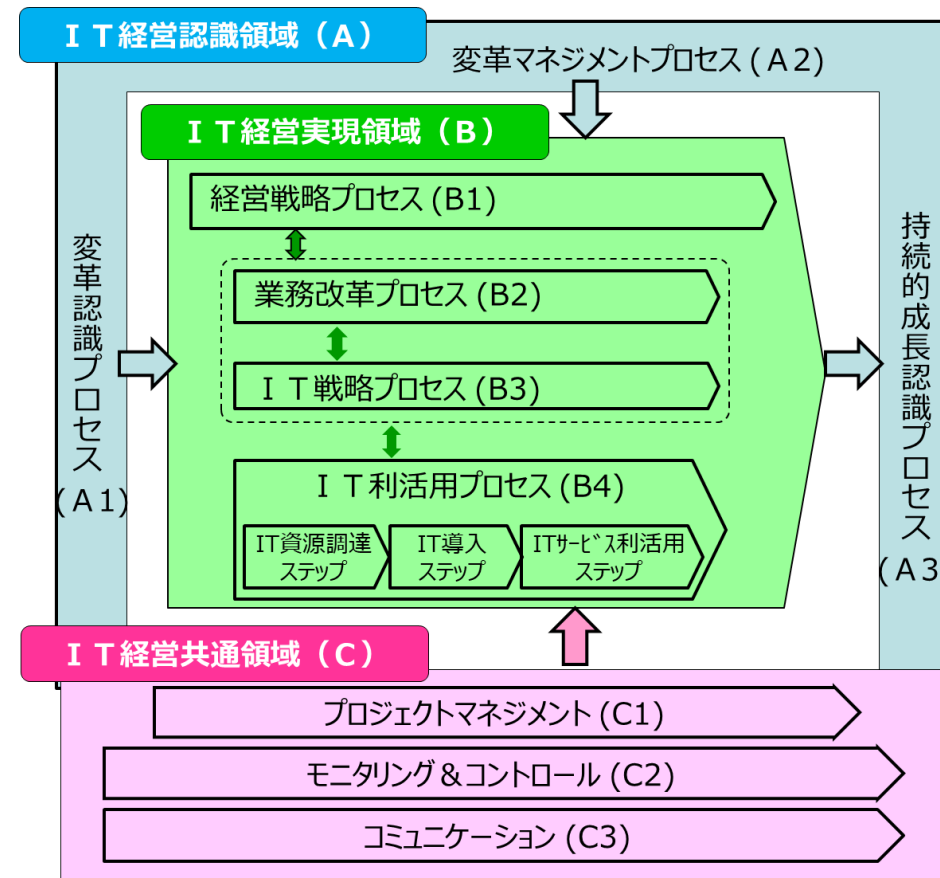
- 成熟度と気づきを成長につなぐ考え方は不変
- 「人」の観点(組織学習、人的資本経営)を新たに導入し
組織全体で変革マネジメント力アップに対応する

■ IT経営共通実現領域(B) ▶ 価値実現サイクル(C2)

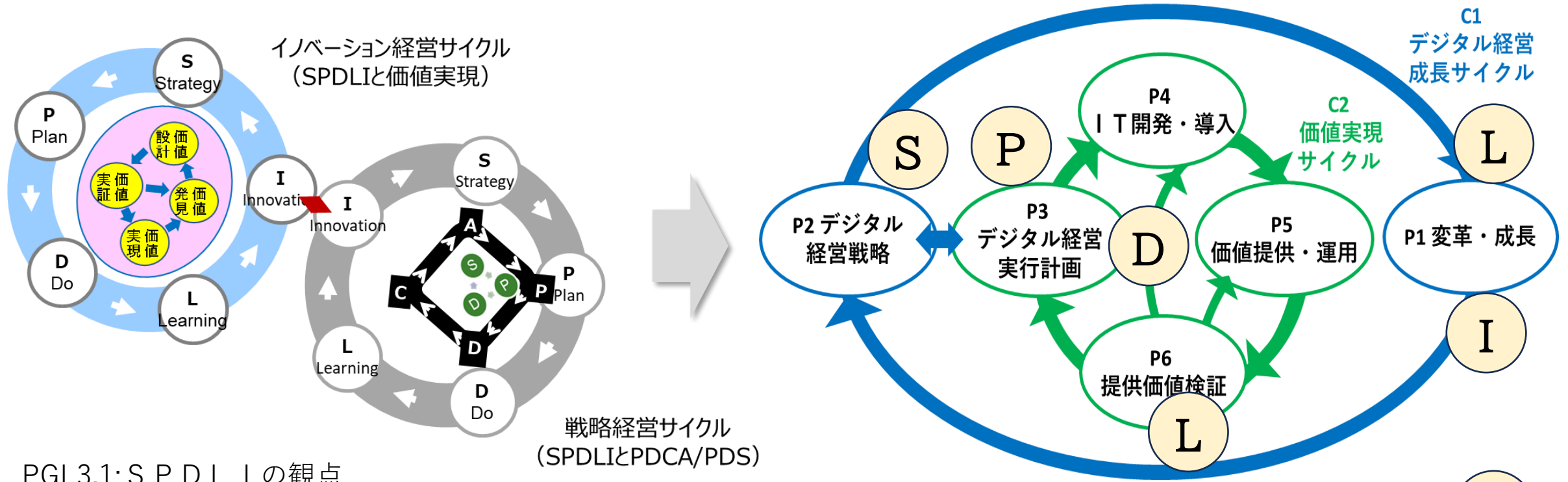
- ITサービス実現から価値実現のプロセスへ

■ IT経営共通領域(C) ▶ デジタル経営共通基盤(CB)

- プロジェクトマネジメントをサイクルマネジメントに
- セキュリティと組織学習を新規に追加
- ノウハウではなく支援プロセスとした



2つのサイクルと共通基盤で、S・P・D・L・Iの重要なマイルストーンを吸収



PGL3.1: S P D L I の観点

Strategy : 戦略

Plan : 計画

Do : 実行

Learning : 学習

Innovation : 革新

CB デジタル経営共通基盤

CB-1
サイクル
マネジメント

CB-2
コミュニ
ケーション

CB-3
モニタリング&
コントロール

CB-4
セキュリ
ティ

CB-5
組織学習

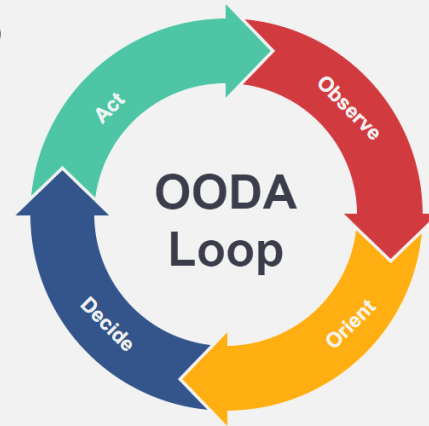
凡例 C: サイクル (C1,C2) P: プロセス (P1~P6) CB: 共通基盤

• DevOpsにビジネスを組み込んだBizDevOps

ビジネス部門と、開発・運用の各部門との連携を強め、企業のプロダクトやサービスを迅速に市場投入し、継続的な改善を実現する仕組み

• 臨機応変に動きを変えられるOODAループ

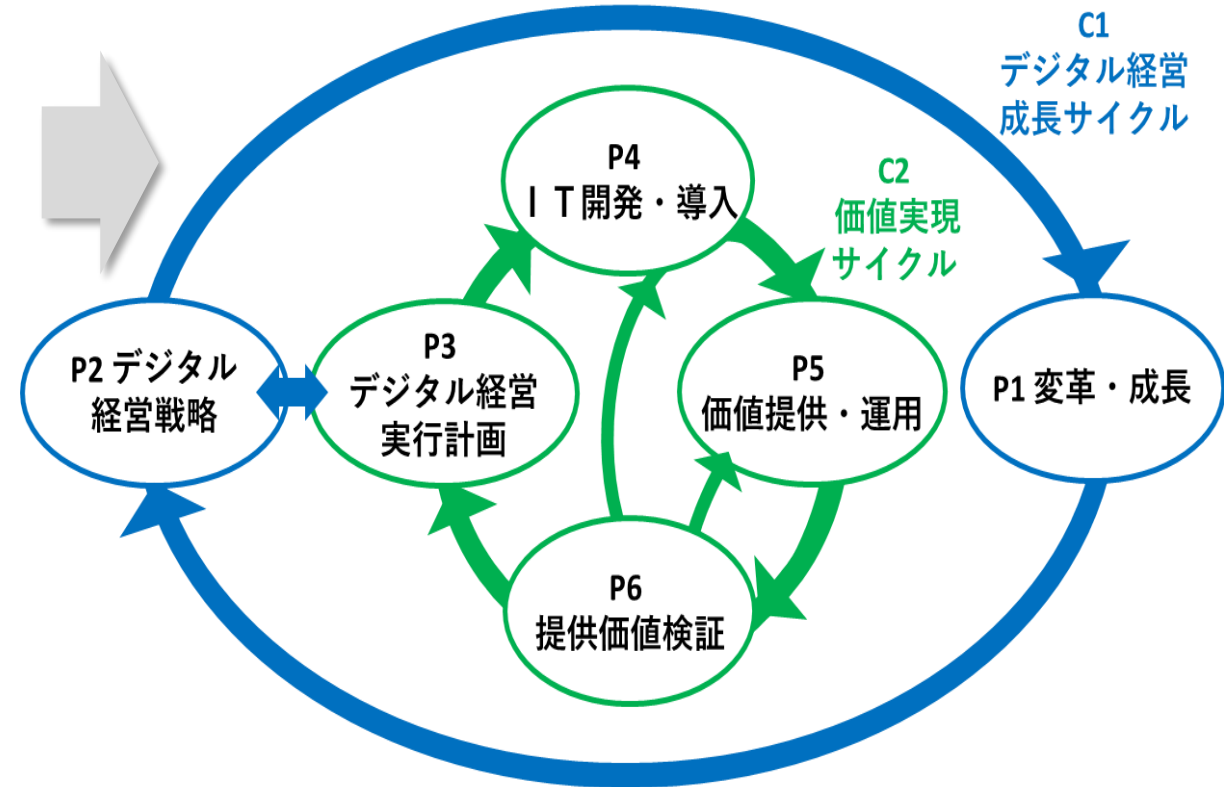
Observe > Orient > Decide > Actのサイクルを繰り返すことで、迅速かつ効果的な意思決定と行動を目指す



• 業務とITを分けずに ひとつのプロセスで考える

PGL3.1では業務改革とIT戦略を別々に考えていたが、業務の形態とIT+データの形態の組み合わせは種類が多く類型化できない。
業務とITの検討は同じプロセスの中で一体で考える。

VUCA：Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧さ)の頭文字で現代のビジネスや組織の状況を表す



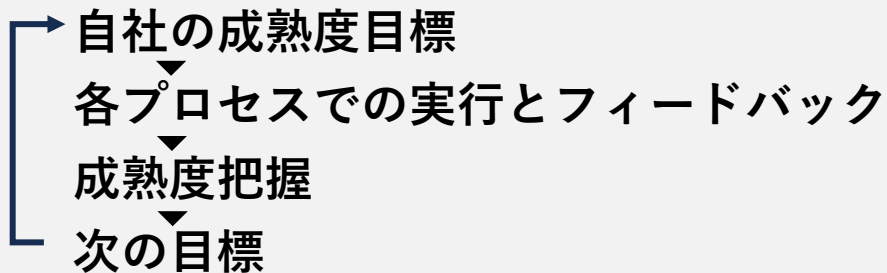
2. 企業の継続的成長を重視

企業の成長（成熟度向上）は事業と人の成長の両輪で達成

■ C1, C2サイクルがもたらす効果

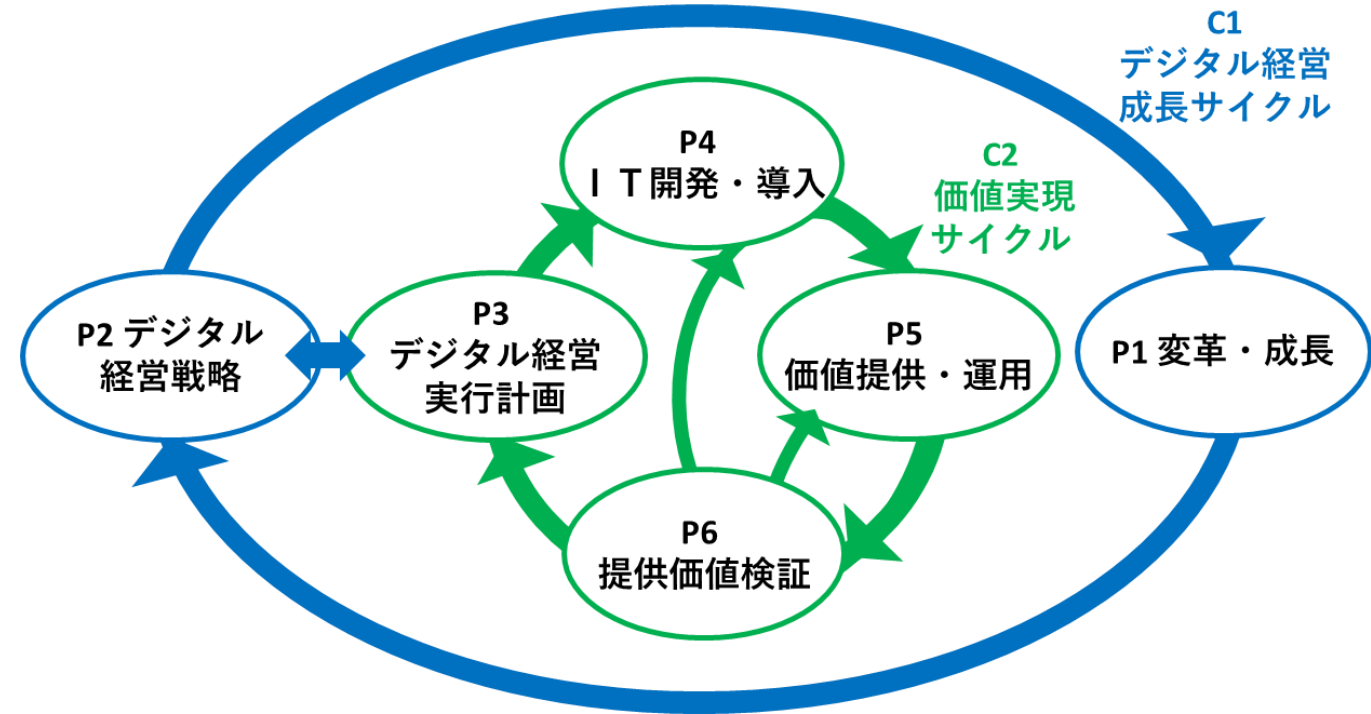
- 開発・運用・評価のサイクルで価値にフォーカスした事業の成長を促す
- 組織学習のサイクルで人の成長を促す（人的資本経営の思想）

■ 成熟度コントロールセンター P1



■ 人の成長を支援する組織学習共通基盤

- 「人」の観点(組織学習、人的資本経営)を新たに導入 (CB-5/基本原則 9)
- 組織の成長により変革マネジメントに対応する



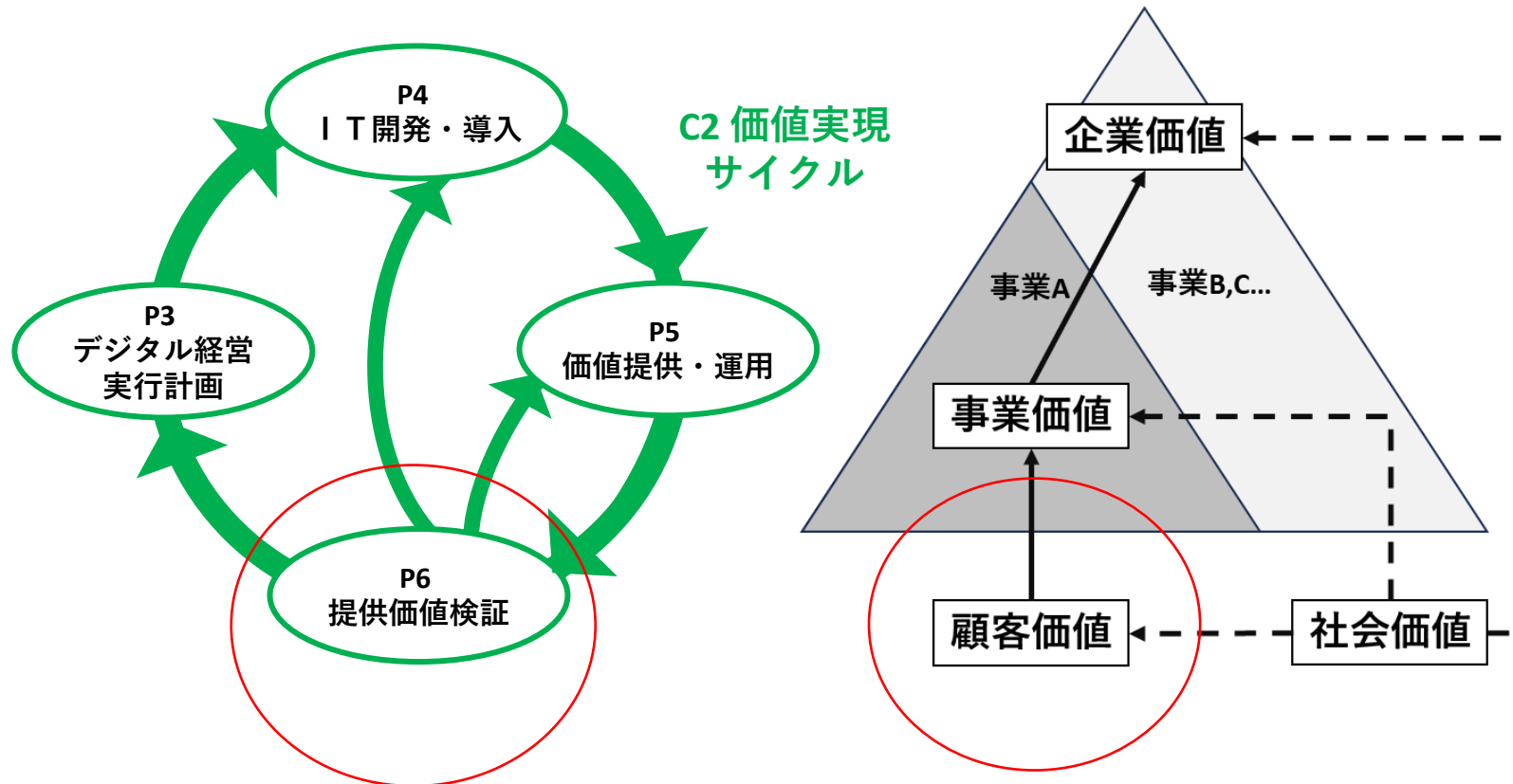
CB デジタル経営共通基盤

CB-1 サイクル マネジメント	CB-2 コミュニ ケーション	CB-3 モニタリング& コントロール	CB-4 セキュリ ティ	CB-5 組織学習
------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------------	--------------

凡例 C: サイクル (C1, C2) P: プロセス (P1~P6) CB: 共通基盤

3. 価値の創造と実現を全面に

- デジタル経営目標を**顧客価値の創出**（＝創造＋実現）とした。
- 価値実現サイクル(C2) に、**提供価値検証プロセス (P6)** を加えた。
P6は開発、運用、そして経営に価値実現状態をフィードバック



■ 顧客価値とは

顧客価値は企業が提供する商品・製品やサービス（以下、商品等）が、顧客に与える便益、顧客の課題や欲求を解決できる状態（Problem Solution Fit）が顧客価値

4. 価値実現の支援機能(CB)を重視

デジタル経営共通基盤(CB)の5つのアクティビティ

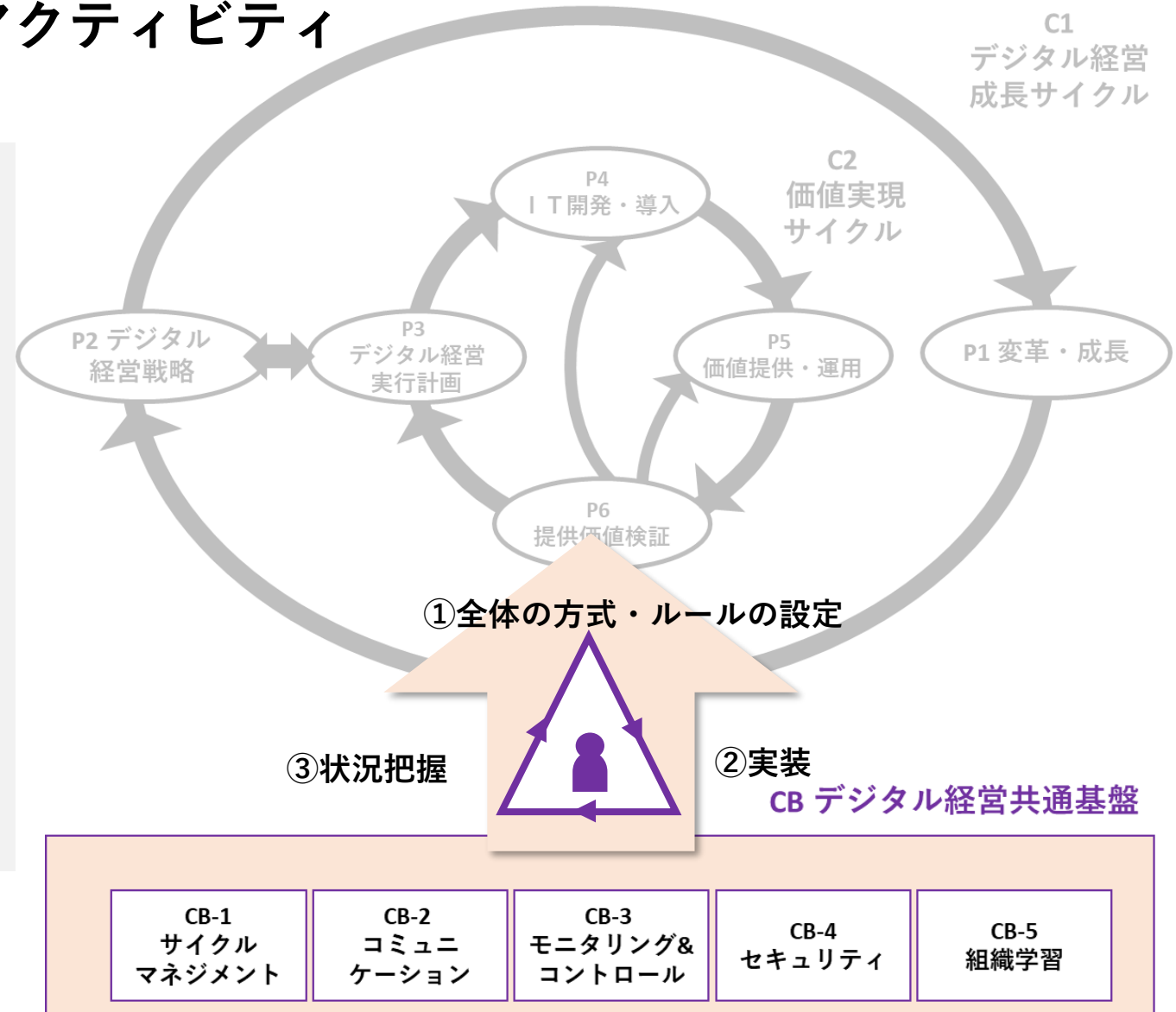
※CB: Common Base

■ デジタル経営にの潤滑油として**共通的な活動の方式やルールを各プロセスに実装、監視**するアクティビティ

■ アクティビティ

- ・ サイクルマネジメント(CB-1) **New**
- ・ コミュニケーション(CB-2)
- ・ モニタリング&コントロール(CB-3)
- ・ セキュリティ(CB-4) **New**
- ・ 組織学習(CB-5) **New**

■ 組織学習(CB-5)は**全社的な取り組み**が必須となる活動である。(経営者がリード)



凡例 C: サイクル (C1, C2) P: プロセス (P1~P6) CB: 共通基盤

どちらもプロセス、ステップを円滑に推進し、変革の実現を支える重要な活動

PGL3.1 I T 経営共通領域 (C)

■ プロジェクトマネジメント (C1)

- 複数のプロジェクト全体を統制するプログラムマネジメント

■ モニタリング&コントロール (C2)

- 環境認識～プロジェクト状況まで広範囲
- 対象に合わせたやり方を選択

■ コミュニケーション (C3)

- 相互作用による合意形成するインタラクション・プロセス (相互作用のプロセス)



PGL4.0 デジタル経営共通基盤アクティビティ

■ サイクルマネジメント(CB-1) **New**

- C1C2がスムーズに回るようサイクルの全体最適化

■ コミュニケーション(CB-2)

■ モニタリング&コントロール(CB-3)

+

■ セキュリティ(CB-4) **New**

- もはや後回しにできない経営マター
- IPAの情報との連携で広範囲なテーマに取り組む

■ 組織学習(CB-5) **New**

- 人的資本経営も後回しにはできない経営マター
- 組織的な人の成長支援が企業の成長に繋がる

5. 登場人物の役割を明確に

- デジタル経営推進者がデジタル経営の実質的な牽引役
※事業部門の業務全般に携わり、事業運営を担うプロダクトマネージャを想定
- デジタル経営支援者はITCを想定するが、他の登場人物がITCの場合もありうる
- 企業の規模や体制により一人n役もありうる
- 役割ごうしはピラミッド型ではなくフラットで柔軟な体制でのコラボレーションが重要

1. 経営者

2. デジタル経営推進者

3. 開発リーダー

4. 運用リーダー

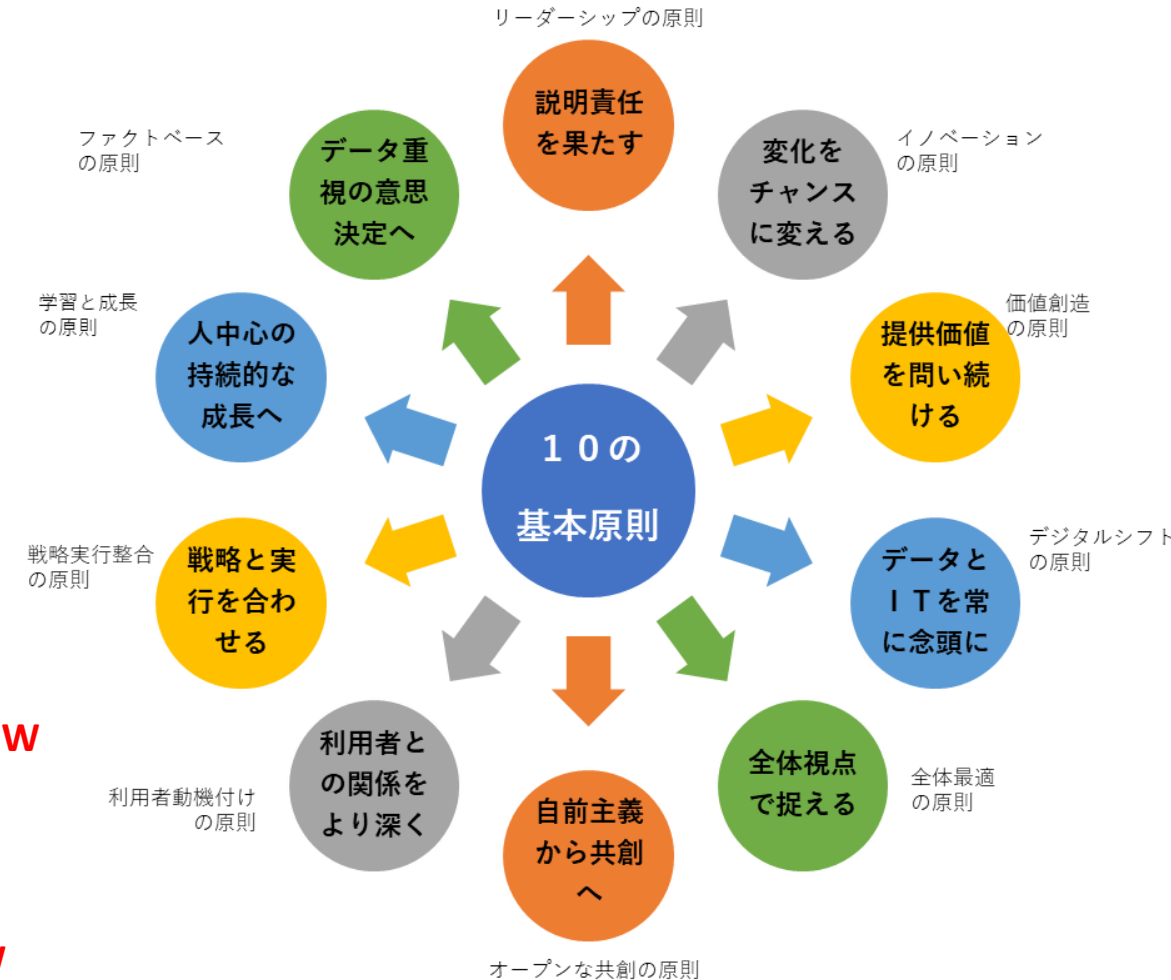
5. デジタル経営支援者

		1. 経営者 (事業責任者)	2. デジタル 経営推進者	3. 開発 リーダー	4. 運用 リーダー
デジタル経営成長 サイクル(C1)	変革・成長プロセス(P1)	◎	○		
	デジタル経営戦略プロセス(P2)	◎	○		
価値実現 サイクル(C2)	デジタル経営実行計画プロセス(P3)		◎	○	○
	IT開発・導入プロセス(P4)		◎	◎	
	価値提供・運用プロセス(P5)		◎		◎
	提供価値検証プロセス(P6)		◎	◎	◎
デジタル経営 共通基盤 (CB)	サイクルマネジメント(CB-1)		◎	○	○
	コミュニケーション(CB-2)		○	◎	◎
	モニタリング&コントロール(CB-3)		○	◎	◎
	セキュリティ(CB-4)		○	◎	◎
	組織学習(CB-5)	◎	○	○	○
		5. デジタル経営支援者			

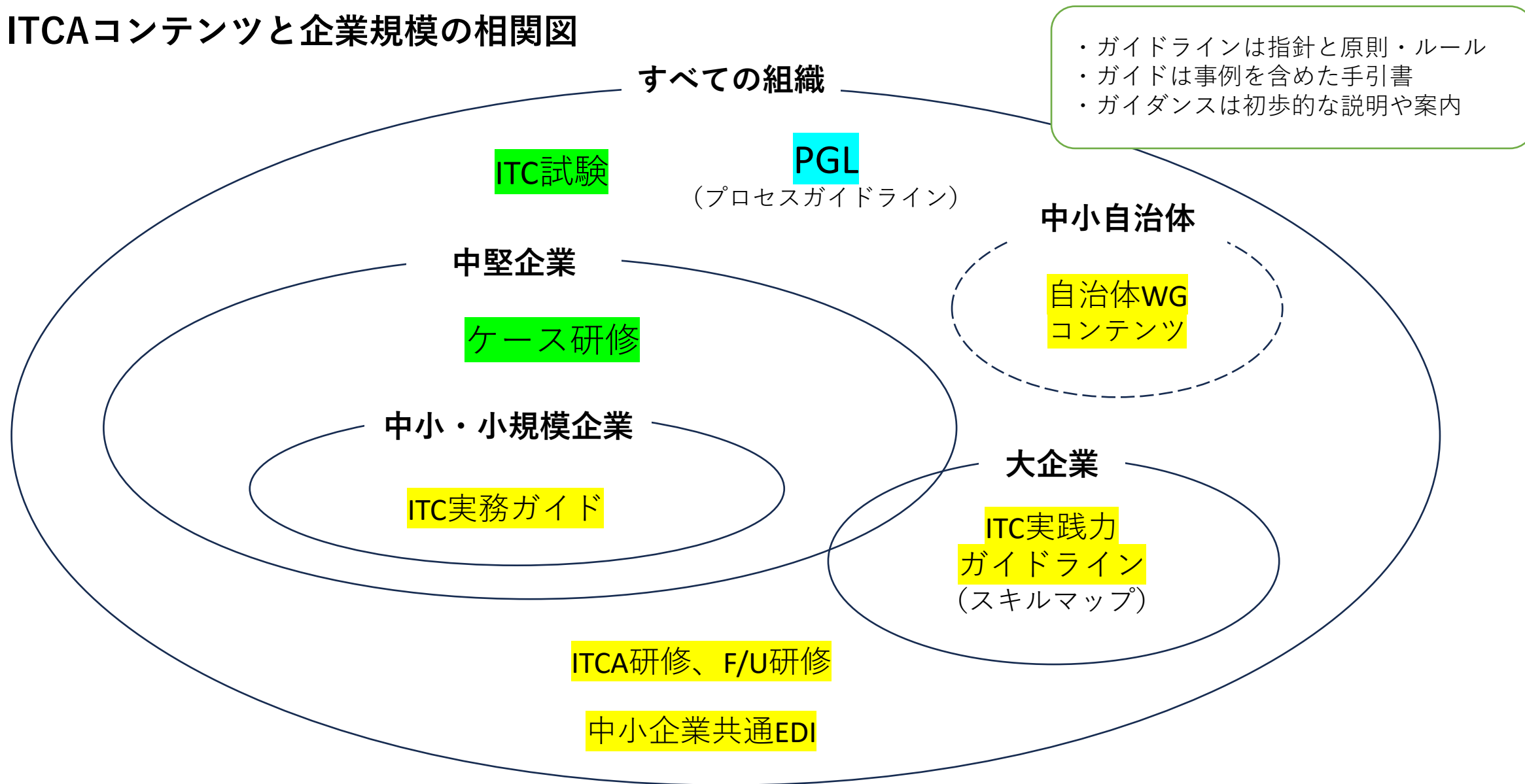
DXスキル標準 ビジネスアーキテクト ロール	5 デジタル経営支援者			
	1 経営者 (事業責任者)	2 デジタル経営 推進者	3 開発リーダー	4 運用 リーダー
新規事業開発	○	◎	○	
既存事業の高度化		◎	○	
社内業務の高度化・効率化		○	◎	○

- 運用を考慮し基本原則を絞った
PGL3.1:5 1 基本原則 → 10 原則
- 7 基本原則の枠は残すもメッセージは分かりやすく
(例：デジタルシフト、イノベーション…)

- 基本原則 1**：説明責任を果たす（リーダーシップの原則）
- 基本原則 2**：変化をチャンスに変える（イノベーションの原則）
- 基本原則 3**：顧客価値を問い続ける（価値創造の原則）
- 基本原則 4**：データとITを常に念頭に（デジタルシフトの原則）
- 基本原則 5**：全体視点で捉える（全体最適の原則）
- 基本原則 6**：自前主義から共創へ（オープンな共創の原則）**NEW**
- 基本原則 7**：利用者との関係をより深く（利用者動機付けの原則）**NEW**
- 基本原則 8**：戦略と実行を合わせる（戦略実行整合の原則）
- 基本原則 9**：人中心の持続的な成長へ（学習と成長の原則）
- 基本原則 10**：データ重視の意思決定へ（ファクトベースの原則）**NEW**



ITCAコンテンツと企業規模の相関図



主なスケジュール（2024年3月現在）

コンテンツ	時期（予定）
PGL4.0冊子版	2024年8月
I T C 試験（専門スキル特別認定試験を含む）	2025年8月（第55回試験）
ケース研修	2025年5月（2025年度第1期ケース研修）
PGL4.0ダイジェスト版	今後検討
実務ガイド	今後検討
実践力ガイドライン	今後検討
フォローアップ研修・I T C A 研修等	順次見直し