

# I T ガバナンスの策定

## ー I T ガバナンス策定のためのガイドライン作りー

### アブストラクト

#### 1. はじめに

企業革新における I T の役割の拡大に伴い、企業として I T をいかに統治していくかを明示した「I T ガバナンス」を策定し、適正に運用すること（I T ガバナンスの確立）が、事業目標を達成するための重要な要素になってきている。また I T ガバナンスの確立には、利害関係者（経営層・情報システム部門・ベンダ・ユーザ）全体の明確な目的意識の共有と組織（経営層・情報システム部門など）による統率力・実行力が必要であり、それに対応すべく情報システム部門のみならず、企業全体にも変革が迫られている。

そこで当分科会では、I T ガバナンスの全体像を明確にし（共通フレームワーク化）、具体的に各社で適用可能な I T ガバナンス策定ガイドラインの雛型として「われわれの COB I T」を作成した。これを基に作成した「I T ガバナンス成熟度セルフチェックシート」による自己診断を実施し、さらに自社に適用するためのカスタマイズ、成熟度向上のための取り組みを実践することが重要であるとの結論に達した。その結果、達成することのできる I T ガバナンスの確立によって、必ず各社の企業経営に資することを期待している。

#### 2. I T ガバナンスとは

「I T ガバナンスとは何か」という議論の中で「I T ガバナンスの全体像」、「I T をどのように捉えるか」、さらに「ガバナンスをどのように捉えるか」という基本的な検討を十分な時間をかけて実施した。その後、「I T ガバナンスのフレームワーク」作りに着手し、各種のガイドラインについて調査・研究を行った結果、米国の I T ガバナンス協会（Information System and Control Foundation）の下部組織 I S I C A（Information System Audit and Control Association）が策定している I T に関する管理ガイドラインである COB I T III（Control Objectives for Information and Related Technology III）をフレームワークとして採用した。

#### 3. われわれの COB I T（管理目標・成熟度の明確化）

「I T ガバナンスのフレームワーク」として採用した COB I T は、システム構築から運用までの全フェーズをカバーしており網羅性という点では評価できるが、本来はアメリカ企業の I T 部門における監査向けという傾向が強く、日本の商習慣や組織構造、企業形態の違いによって馴染まない点が多かったため、「われわれの COB I T」を作成した。COB I T 全体のフレームと構造を活用し、様々なカスタマイズを加えた結果、具体的な成果物として独自の「I T ガバナンス要素定義および成熟度」を定めた。作成にあたっては、

### P 0 1 戦略的 I T 計画の定義

<p>色々な情報技術の利用と色々な I T に対するビジネスからの要件とコストの三要素のバランスを取り、そのバランスがより高いものになるような戦略的 I T 計画を定義する。</p>	<table border="1"> <tr> <th>情報基準 (Information Criteria)</th> <th>IT 資源 (IT Resources)</th> </tr> <tr> <td>                     P 可用性 (effectiveness)                      S 効率性 (efficiency)                      機密性 (confidentiality)                      完全性 (integrity)                      可用性 (availability)                      準拠性 (compliance)                      信頼性 (reliability)                 </td> <td>                     ✓ 要員 (people)                      ✓ アプリケーション (applications)                      ✓ 技術 (technology)                      ✓ 設備 (facilities)                      ✓ データ (data)                 </td> </tr> <tr> <td>(P) primary (S) secondary</td> <td>(✓) 適用対象 (applicable to)</td> </tr> </table>	情報基準 (Information Criteria)	IT 資源 (IT Resources)	P 可用性 (effectiveness) S 効率性 (efficiency) 機密性 (confidentiality) 完全性 (integrity) 可用性 (availability) 準拠性 (compliance) 信頼性 (reliability)	✓ 要員 (people) ✓ アプリケーション (applications) ✓ 技術 (technology) ✓ 設備 (facilities) ✓ データ (data)	(P) primary (S) secondary	(✓) 適用対象 (applicable to)		
情報基準 (Information Criteria)	IT 資源 (IT Resources)								
P 可用性 (effectiveness) S 効率性 (efficiency) 機密性 (confidentiality) 完全性 (integrity) 可用性 (availability) 準拠性 (compliance) 信頼性 (reliability)	✓ 要員 (people) ✓ アプリケーション (applications) ✓ 技術 (technology) ✓ 設備 (facilities) ✓ データ (data)								
(P) primary (S) secondary	(✓) 適用対象 (applicable to)								
<table border="1"> <tr> <th>重要成功要因 (CSF)</th> <th>注</th> </tr> <tr> <td>                     ① 企画/計画立案プロセスは、ビジネス要件の優先順位付けの仕組みを規定すること。                      さらに可能ならばビジネスの要件を明確化する仕組みを規定していること。                      ② マネジメント層の理解と情報化部門に対する支援は、情報化戦略、検証された数値データ、構造化された透明性の高い意思決定プロセスを文書化した方法論で可能とすること。                      ③ IT 戦略計画はリスクポジションを明確に示している。例えば明確に最先端の IT を使用するかそれとも実用テスト済みの IT をしようするのか、またイノベータとして先頭を走るかそれともフォロアーとして 2 番手以降の走者になるかということなどである。また市場が望む提供タイミングと維持とサービス品質にかかわるコスト間のバランスをとるか明示していること。                      ④ 戦略計画の全ての仮定が、吟味され検証されていること。                      ⑤ 成果をだすために必要なプロセス、サービス及び機能部門は定められており、しかもそれは透明性の高い変更管理プロセスによって柔軟かつ変更がうやむやになっていること。                      ⑥ 第 3 者による戦略の実現性チェックが、客観性を高めるために実施され、さらにそれが適切なタイミングで繰り返されていること。                      ⑦ IT 戦略計画には、色々なロードマップや移行戦略が用意されていること。                 </td> <td>                     △ △ △ △ △ ● ● ● ● ● ●                 </td> </tr> </table>	重要成功要因 (CSF)	注	① 企画/計画立案プロセスは、ビジネス要件の優先順位付けの仕組みを規定すること。 さらに可能ならばビジネスの要件を明確化する仕組みを規定していること。 ② マネジメント層の理解と情報化部門に対する支援は、情報化戦略、検証された数値データ、構造化された透明性の高い意思決定プロセスを文書化した方法論で可能とすること。 ③ IT 戦略計画はリスクポジションを明確に示している。例えば明確に最先端の IT を使用するかそれとも実用テスト済みの IT をしようするのか、またイノベータとして先頭を走るかそれともフォロアーとして 2 番手以降の走者になるかということなどである。また市場が望む提供タイミングと維持とサービス品質にかかわるコスト間のバランスをとるか明示していること。 ④ 戦略計画の全ての仮定が、吟味され検証されていること。 ⑤ 成果をだすために必要なプロセス、サービス及び機能部門は定められており、しかもそれは透明性の高い変更管理プロセスによって柔軟かつ変更がうやむやになっていること。 ⑥ 第 3 者による戦略の実現性チェックが、客観性を高めるために実施され、さらにそれが適切なタイミングで繰り返されていること。 ⑦ IT 戦略計画には、色々なロードマップや移行戦略が用意されていること。	△ △ △ △ △ ● ● ● ● ● ●	<table border="1"> <tr> <th>重要目標達成指標 (KGI)</th> <th>注</th> </tr> <tr> <td>                     ① ビジネス戦略計画の内、IT 戦略計画が占める割合。                      中期、短期計画と整合性がとられ、かつ、各担当責任者の実行レベルまで落とし込まれている。                      ② 最新の、しかも明確で、適切に理解されている IT 能力を身に付けているビジネスユニットの割合                      ③ マネジメント調査で、責任、ビジネス、IT 戦略が明確にリンクされていること                      ④ IT 戦略計画の中でカバーされている戦略テクノロジーを活用しているビジネスユニットの割合                      ⑤ ビジネスオーナーによって IT 予算の満足度の割合                      ⑥ 未終了 IT プロジェクトのうちで、容認できるか合理的なものの件数                 </td> <td>                     △ ● △ △ △ ● ● ● ● △                 </td> </tr> </table>	重要目標達成指標 (KGI)	注	① ビジネス戦略計画の内、IT 戦略計画が占める割合。 中期、短期計画と整合性がとられ、かつ、各担当責任者の実行レベルまで落とし込まれている。 ② 最新の、しかも明確で、適切に理解されている IT 能力を身に付けているビジネスユニットの割合 ③ マネジメント調査で、責任、ビジネス、IT 戦略が明確にリンクされていること ④ IT 戦略計画の中でカバーされている戦略テクノロジーを活用しているビジネスユニットの割合 ⑤ ビジネスオーナーによって IT 予算の満足度の割合 ⑥ 未終了 IT プロジェクトのうちで、容認できるか合理的なものの件数	△ ● △ △ △ ● ● ● ● △
重要成功要因 (CSF)	注								
① 企画/計画立案プロセスは、ビジネス要件の優先順位付けの仕組みを規定すること。 さらに可能ならばビジネスの要件を明確化する仕組みを規定していること。 ② マネジメント層の理解と情報化部門に対する支援は、情報化戦略、検証された数値データ、構造化された透明性の高い意思決定プロセスを文書化した方法論で可能とすること。 ③ IT 戦略計画はリスクポジションを明確に示している。例えば明確に最先端の IT を使用するかそれとも実用テスト済みの IT をしようするのか、またイノベータとして先頭を走るかそれともフォロアーとして 2 番手以降の走者になるかということなどである。また市場が望む提供タイミングと維持とサービス品質にかかわるコスト間のバランスをとるか明示していること。 ④ 戦略計画の全ての仮定が、吟味され検証されていること。 ⑤ 成果をだすために必要なプロセス、サービス及び機能部門は定められており、しかもそれは透明性の高い変更管理プロセスによって柔軟かつ変更がうやむやになっていること。 ⑥ 第 3 者による戦略の実現性チェックが、客観性を高めるために実施され、さらにそれが適切なタイミングで繰り返されていること。 ⑦ IT 戦略計画には、色々なロードマップや移行戦略が用意されていること。	△ △ △ △ △ ● ● ● ● ● ●								
重要目標達成指標 (KGI)	注								
① ビジネス戦略計画の内、IT 戦略計画が占める割合。 中期、短期計画と整合性がとられ、かつ、各担当責任者の実行レベルまで落とし込まれている。 ② 最新の、しかも明確で、適切に理解されている IT 能力を身に付けているビジネスユニットの割合 ③ マネジメント調査で、責任、ビジネス、IT 戦略が明確にリンクされていること ④ IT 戦略計画の中でカバーされている戦略テクノロジーを活用しているビジネスユニットの割合 ⑤ ビジネスオーナーによって IT 予算の満足度の割合 ⑥ 未終了 IT プロジェクトのうちで、容認できるか合理的なものの件数	△ ● △ △ △ ● ● ● ● △								
<table border="1"> <tr> <th>重要業績評価指標 (KPI)</th> <th>注</th> </tr> <tr> <td>                     ① IT 能力評価の最新性 (最終評価日からの経過月)                      ② IT 戦略計画の老朽度 (最終作成日から経過月)                      ③ IT 戦略計画立案プロセスに対する参加者の満足度の割合                      ④ IT 戦略計画が変更されて運営計画が変更されるまでの間のタイムラグ                      ⑤ 開手指標                      ⑥ 計画における開発作業の適時性、体系的なアプローチの準拠度、そして計画実行などの品質指標                 </td> <td>                     ● ● ● ● ● ● △                 </td> </tr> </table>	重要業績評価指標 (KPI)	注	① IT 能力評価の最新性 (最終評価日からの経過月) ② IT 戦略計画の老朽度 (最終作成日から経過月) ③ IT 戦略計画立案プロセスに対する参加者の満足度の割合 ④ IT 戦略計画が変更されて運営計画が変更されるまでの間のタイムラグ ⑤ 開手指標 ⑥ 計画における開発作業の適時性、体系的なアプローチの準拠度、そして計画実行などの品質指標	● ● ● ● ● ● △					
重要業績評価指標 (KPI)	注								
① IT 能力評価の最新性 (最終評価日からの経過月) ② IT 戦略計画の老朽度 (最終作成日から経過月) ③ IT 戦略計画立案プロセスに対する参加者の満足度の割合 ④ IT 戦略計画が変更されて運営計画が変更されるまでの間のタイムラグ ⑤ 開手指標 ⑥ 計画における開発作業の適時性、体系的なアプローチの準拠度、そして計画実行などの品質指標	● ● ● ● ● ● △								

注) COB I T - III 原本との対比 (●: 変更なし, △: 一部変更, ×: 適用不可, ⊕: 追加)

われわれ自身（経営層・情報システム部門・ベンダ・ユーザ）の視点で原文を読解し、日本企業で使用する際に理解しやすいように、記載された項目の取捨選択、意識を行い、さらに実際に各企業で活用しやすいように、一覧性・一貫性を高めることに留意した。

「要素定義」には、4つのフェーズ（P0：計画と組織、AI：購入と実装、DS：デリバリーとサポート、M0：モニタリング）34のITプロセスについて、各々の解説と求められる要因（情報基準）、対象となるIT資源を定義し、重要成功要因（CSF）と重要目標達成指標（KGI）、重要業績評価指標（KPI）を記述した。また「成熟度」は、各ITプロセス毎に0から5のレベル（0:Non-Existent、1:Initial/Ad hoc、2:Repeatable but Intuitive、3:Defined Process、4:Managed & Measurable、5:Optimized）をより具体的に定義することに努めた。

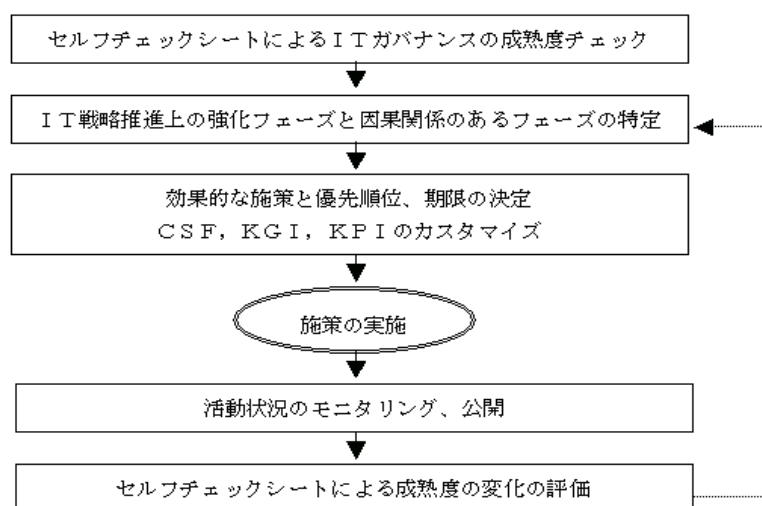
#### 4. ITガバナンス成熟度セルフチェックシート

次にわれわれは「われわれのCOBIT」を基に「ITガバナンス成熟度セルフチェックシート」を作成したが、作成にあたってはその活用方法と活用の際の留意点を明確にすることで、各企業でITガバナンスを効果的に実践するツールとして活用できるものとした。内容としては34の各ITプロセスについて解説と回答対象者を記載し、各成熟度レベルについての現状の自己評価と、1年後、3年後の目標を設定・記入する形式とした。さらにITガバナンスの実践段階では、成熟度レベルの経過実績を記入・チェックすることで、進捗状況の確認（把握）と評価を容易に行えるようにした。

セルフチェックシートはLS研会員会社にアンケートという形で試行チェックをお願いし、8社からコメントをいただいた。

#### 5. ガイドラインとしての活用

「われわれのCOBIT」の策定と「ITガバナンス成熟度セルフチェックシート」をガイドラインとして作成した。そして試行チェックの評価を行った結果、右表の取り組みの「実践」と「反復」が、ITガバナンスの実現へと導くことになり、またその取り組みを明文化することで、ITガバナンス確立のためのガイドラインとして有効であることを確信した。さらにその過程において、各企業がそれぞれのポジションやIT化の段階、課題の優先順位によってカスタマイズを加え、その実践段階で基準や評価を共有化することが肝要であるとの結論に達した。



#### 6. まとめ

当初、当分科会では、ITガバナンスを「IT戦略の策定から実現に亘る一連の活動をコントロールする」ための「ITマネジメントプロセス及びIT標準」であり、「IT体制を構築・運用するための組織だった活動」と定義した。また確立の目的を「経営に対するIT価値を最大化するためのIT戦略」として具体化しようとしていた。初期の議論において、その必要性を確認し合意することはできたが、明確な「定義」を見出すことから策定方法を論じるよりも、実質的な成果物である「ITガバナンスのガイドライン」を作成し、より実践的に実施できるプロセスを示すこととした。

最後に、LS研各社において「わが社のCOBIT」を策定し、実践を積み上げ、評価結果を共有することで「われわれのCOBIT」はさらに有意義なものに成熟することができる。その「実践」「共有」こそが「ITガバナンス確立」への一助となることを確信している。