



プロジェクト全体統制における ITガバナンスの推進について

Proceeding of IT governance in the overall project control

ISACA カンファレンス 2012

2012.12.15

(株)AStar システム監査事業部

内部統制部



Tanaka

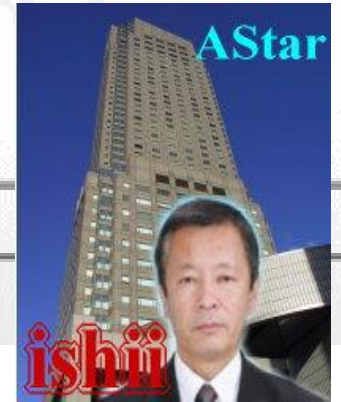


Yanagi

当社の概要



Fuwa



ishii

株式会社AStar組織図

2012年4月1日

目次

第1章 背景

第2章 ITガバナンスとPMO

第3章 PMOの実態

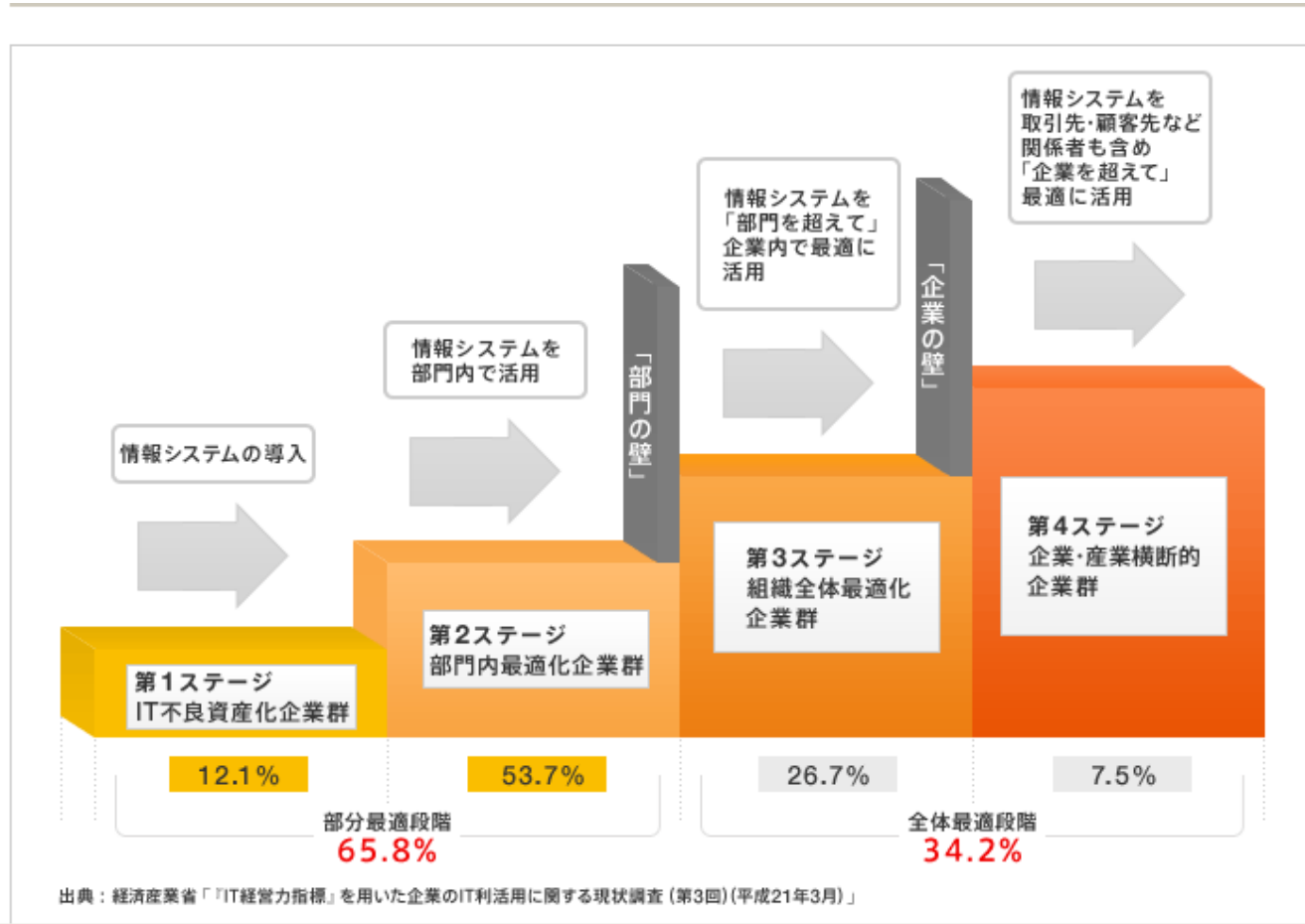
第4章 ITマネジメントの実態

第5章 PMOとITマネジメントの実態比較による考察

第6章 ITガバナンスの推進方法

1. 背景

1. 1 IT活用に関する日本の現状



IT経営ポータル：経済産業省 より引用

1. 2 ITガバナンスの必要性

ITガバナンスの多面性

PMOのITガバナンスとITマネジメント

ITガバナンスでカバーする範囲の拡大



COBIT4.1 COBIT5：ISACA 経営ポータル：経済産業省 より引用

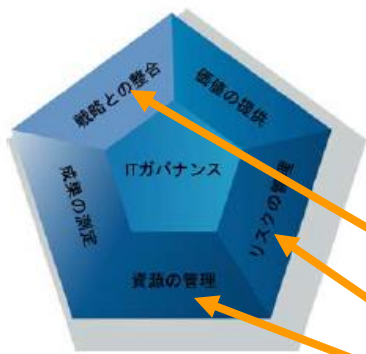
Copyright AStar

2. ITガバナンスとPMO



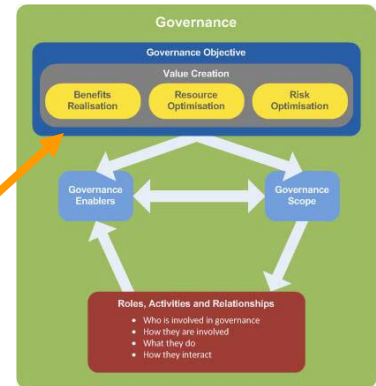
2.1 ITガバナンスとは

EPM
(プロジェクト型組織による全社経営)



COBIT4.1 ITガバナンス

PMOの守備範囲



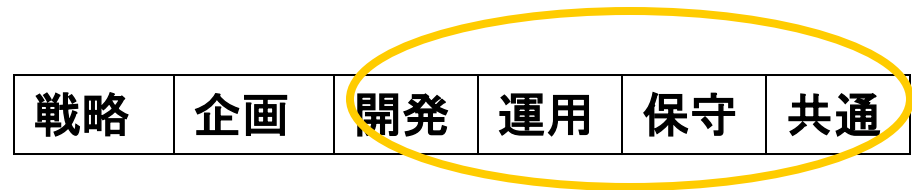
COBIT5 ITガバナンス

2. 2 ITマネジメントとは

ITマネジメントの範囲



COBIT5の対象範囲



システム管理基準の対象範囲
COBIT4ベース

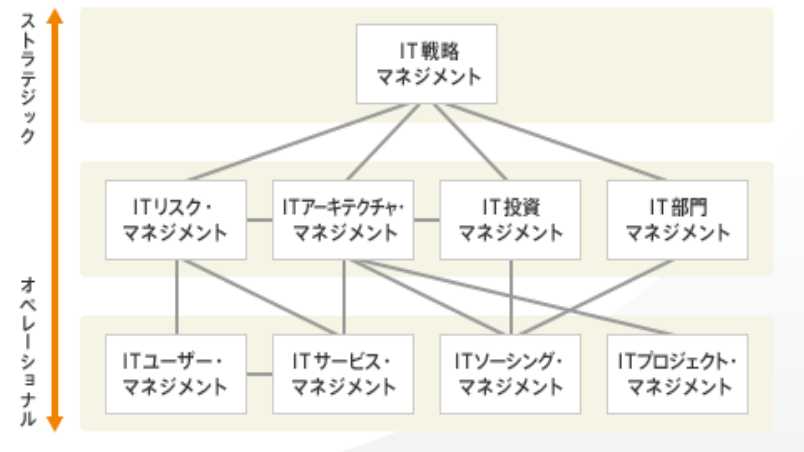
ITGCの範囲

2. 2. 1 ITマネジメントの要素とモデル

ITマネジメントの要素

IT戦略マネジメント	ビジネスとの連携 / IT戦略 / 基本計画 / 戦略計画プロセス
IT投資マネジメント	IT投資ポートフォリオ / 予算計画 / 投資効果評価 / IT資産計画・管理
IT部門マネジメント	IT部門管理 / IT人材配置計画 / IT人材育成計画 / IT人員管理
ITリスク・マネジメント	投資リスク管理 / セキュリティ管理 / 災害対策 / プライバシー管理
ITアーキテクチャ・マネジメント	システム全体構想 / データ体系整備 / 標準化 / 技術評価 / 調達基準
ITサービス・マネジメント	サービスレベル管理 / システム運用管理 / オペレーション管理
ITプロジェクト・マネジメント	プロジェクト・ポートフォリオ / コスト管理 / 品質管理 / 時間管理
ITソーシング・マネジメント	ソーシング戦略 / ベンダー選定 / ベンダー管理 / 調達・契約管理
ITユーザー・マネジメント	啓蒙・活用促進 / 情報リテラシー向上 / ユーザーサポート

ITマネジメント・モデル



2. 3 PMO (プロジェクトマネジメントオフィス)

2. 3. 1 PMOの歴史

1929年アメリカのニューディール政策によるテネシー川流域開発事業で誕生
1990年代以降から本格的に導入との説

プロジェクトマネジメントオフィス設置理由

- 複数の部署に複雑に係わるようなプロジェクトを企業が多数保有するようになり全体を俯瞰したプロジェクトマネジメントが重要視される
- プロジェクトマネジメントの責任者を支援してプロジェクトを円滑に実施する必要性の高まり

2. 3. 2 PMOの役割

- 全社的なプロジェクトマネジメント手法の標準化
- 品質管理
- 人材育成等に責任を持つ

- 複数プロジェクト間の調整
- ポートフォリオ分析
- 個別プロジェクトのモニタリング

(ここでいうモニタリングとは、開発時のモニタリングを意味する)



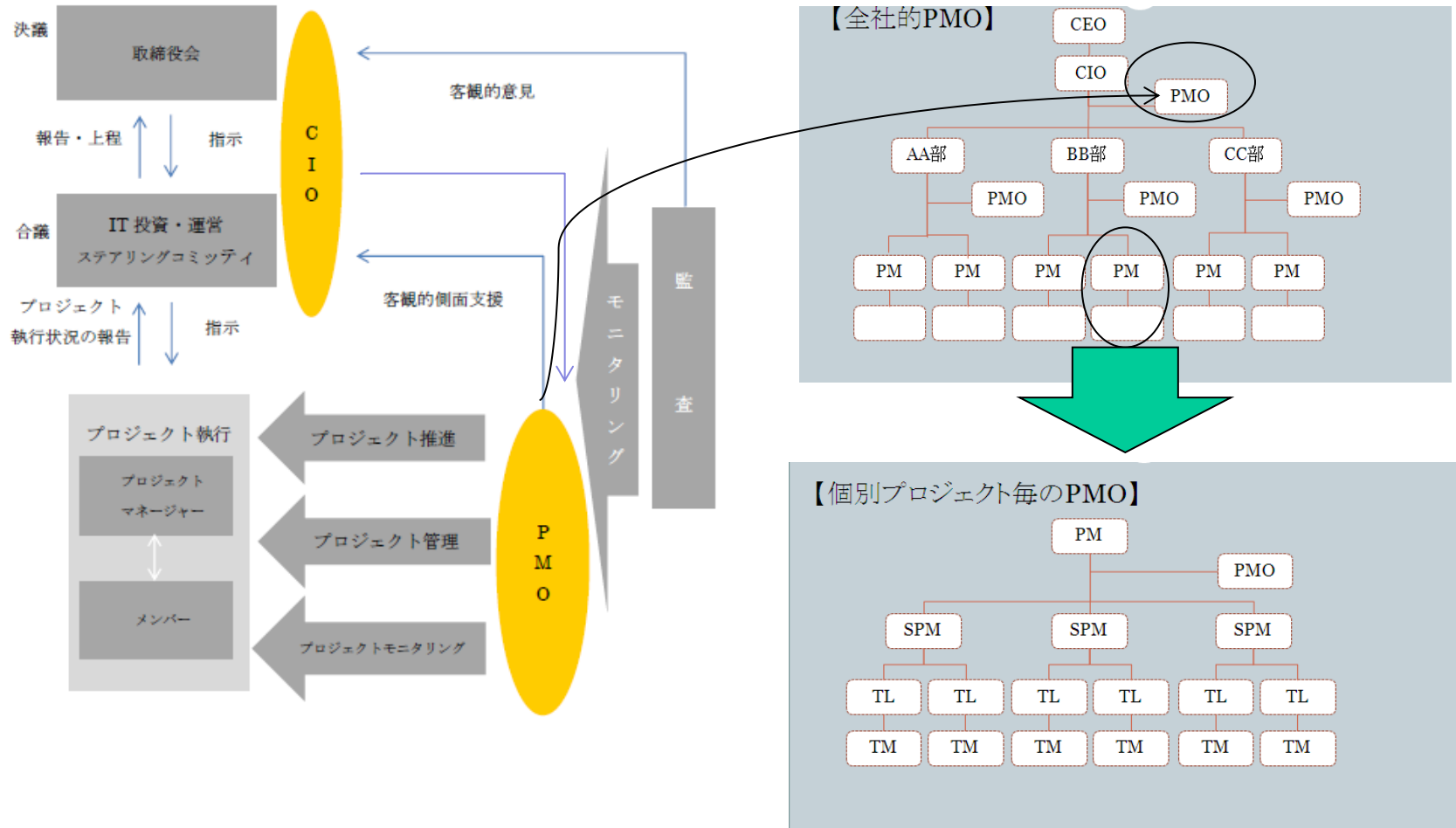
2. 3. 3 PMOの責任範囲

プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）とは
管轄するプロジェクトを集中的にまとめて調整する
マネジメント活動の、さまざまな責任が割り当てられた
組織体

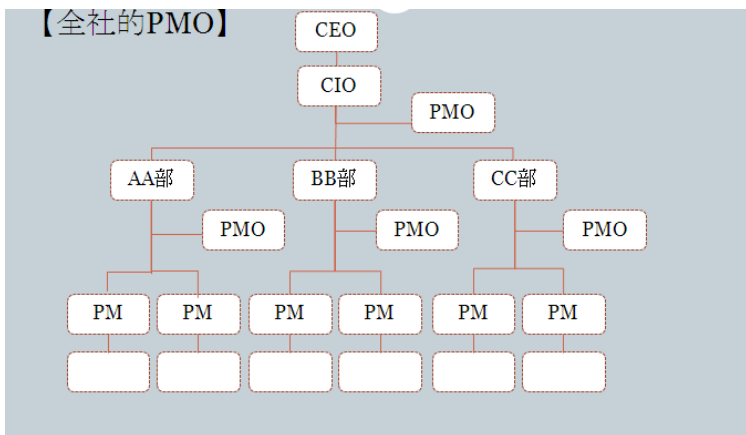
PMOの責任は
プロジェクトマネジメントを支援すること
プロジェクトを直接マネジメントするまでの広範囲
にわたる。

3. PMOの実態

3. 1 組織体とPMOの位置付けについて

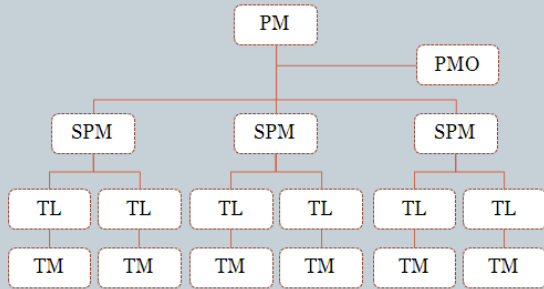


3. 1. 1 全体的PMO（事例1）



3. 1. 2 個別プロジェクトのPMO（事例2）

【個別プロジェクト毎のPMO】



3. 2 個別プロジェクトにおけるPMOの職域内容

大きく分類すると以下の3グループに分類される。

■プロジェクト管理グループ

【作業タスク】

- ・ 規約制定
- ・ ドキュメント管理
- ・ 品質関連
- ・ 庶務作業

■プロジェクト推進グループ

【作業タスク】

- ・ 会議運営
- ・ リスクの発見
- ・ 課題の解消
- ・ 次工程の事前確認

■予算管理グループ

【作業タスク】

- ・ 予算管理
- ・ 購買管理

3. 2. 1 プロジェクト管理G

■規約制定

- プロジェクトとしての開発標準となる文書を作成
- 各種様式を制定

■ドキュメント管理

- 上記で制定した規約、様式の管理
- 各工程の成果物の管理

■品質関連

- 品質判定
- 生産性評価

■庶務作業

- リソース準備、および管理
- 要員管理

3. 2. 2 プロジェクト推進G

■会議運営

- 資料準備、会議のファシリテート、議事録作成、宿題事項の管理

■リスクの発見

- 定例的、定量的なリスク分析
- 発見したリスクのエスカレーション

■課題の解消

- 課題などを解決に向けたアクション
- 課題の管理

■次工程の事前確認

- 次工程に向けた作業タスクの洗い出し
- 作業タスクの管理及び関連部署へのディスパッチ

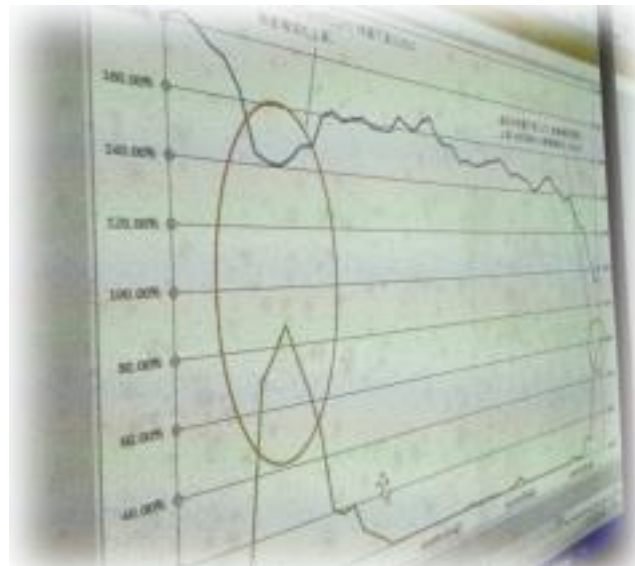
3. 2. 3 予算管理G

■ 予算管理

- 予算の実績比較および管理
- 追加予算の割り当て

■ 購買管理

- リソースの調達



3. 3 PMOの作業分類の技法例

PMOの具体的な技法例として、プロジェクト推進グループのリスクの発見という作業分類の中から、以下の2つを取り上げる。

■リスクの早期発見

■課題の解消

3. 3. 1 リスクの早期発見

◆言語相違によるコミュニケーションリスク (対策)

- ・ 納品物を完成する上で作成すべき中間成果物を日本で定義する。
⇒ 中間成果物も含めた進捗管理を推進し、現地との進捗会議などを利用して現地の状況を把握することでリスクの早期発見に繋がる。
- ・ 仕様についての現地と質問のやり取りを記録（QA票）として管理する。
⇒ QA票を定性的、定量的に分析することで、リスクの早期発見に繋がる。

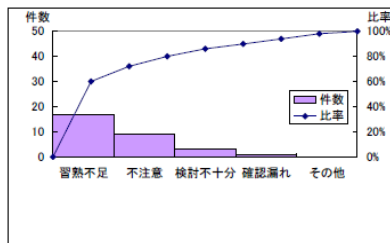
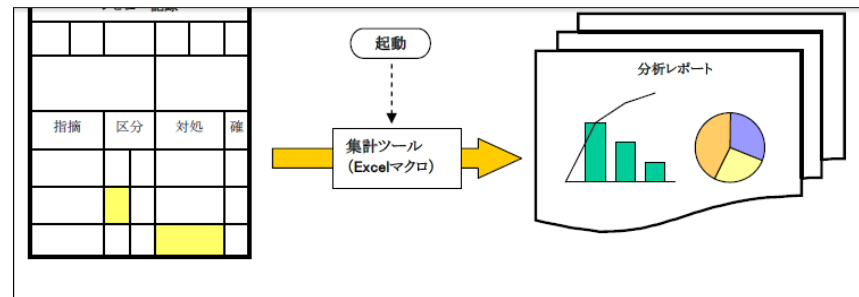


図2: 原因のパレート図の例



3. 3. 2 課題の解消

◆会社間の壁によるコミュニケーションリスク

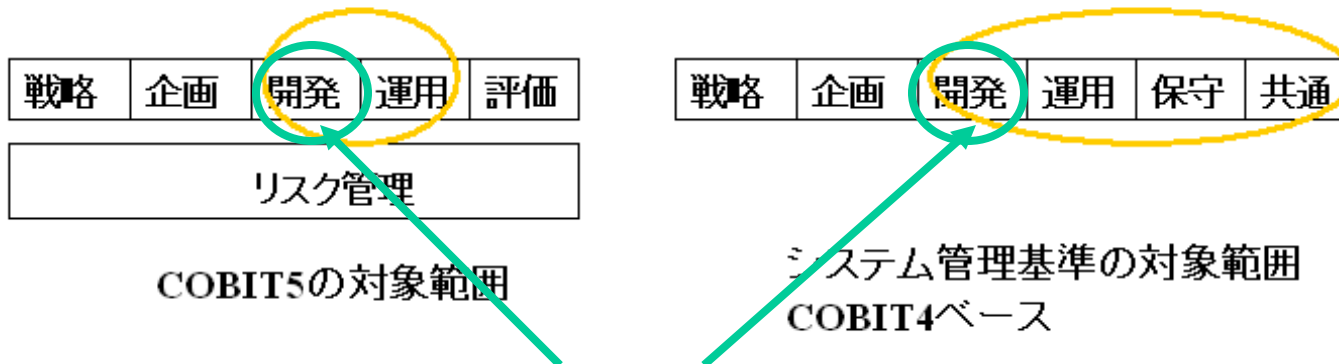
(対策)

- ・ 課題を上げやすい環境を提供する。
 - ⇒ PMOが主導となって、各チームからあげられた課題に対して解決に向けた主担当となるチームと関係チームを明確にし、期限を設定して管理していき、プロジェクト全体として課題を共有され、問題が大きくなる前に解決を促していく。
- ・ 課題の検討、解決の仕組みを構築する。
 - ⇒ 開発チームが課題解決に向けた検討のみに集中できるように、それ以外の付帯作業をPMOが実施し課題解決スピードを向上させると共に、課題管理を実施していく。

4. ITマネジメントの実態

4. 1 ITマネジメントとプロジェクトマネジメント

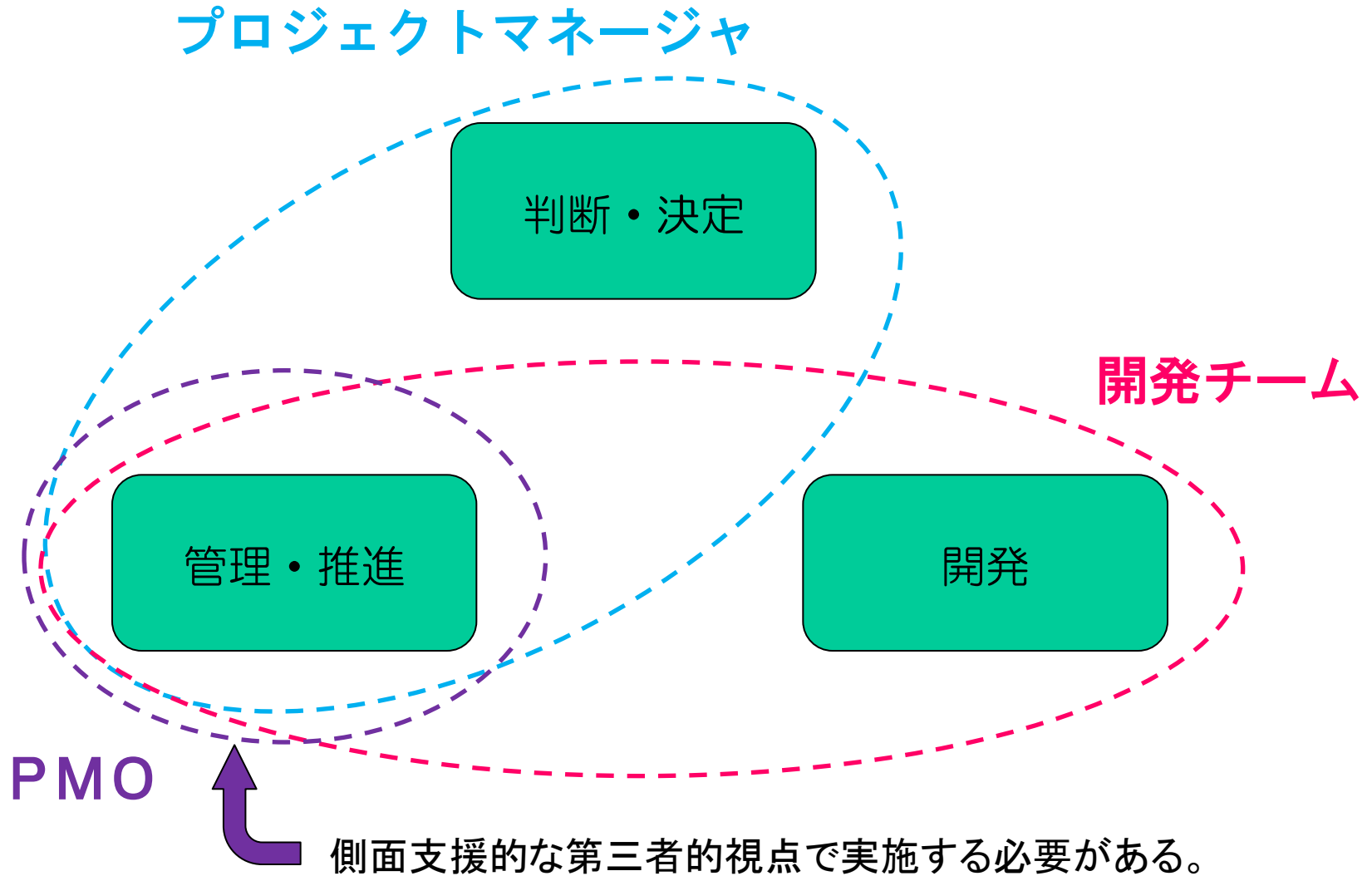
ITマネジメントの範囲



プロジェクトマネジメントの範囲

プロジェクトが立ち上がった時にそのプロジェクトをマネジメントする

4. 2 PMOとITマネジメント



4. 2. 1 PMBOKの9つの知識エリア

PMBOKには、以下の9つの知識エリアがある。

- ・ プロジェクト統合マネジメント
- ・ プロジェクトスコープマネジメント
- ・ プロジェクトタイムマネジメント
- ・ プロジェクトコストマネジメント
- ・ プロジェクト品質マネジメント
- ・ プロジェクト人的資源マネジメント
- ・ プロジェクトコミュニケーションマネジメント
- ・ プロジェクトリスクマネジメント
- ・ プロジェクト調達マネジメント

4. 2. 2 9つの知識エリアからみた実態

◆リスクの早期発見

- ・ コミュニケーションマネジメント
- ・ 調達マネジメント
- ・ タイムマネジメント
- ・ 品質マネジメント
- ・ コストマネジメント

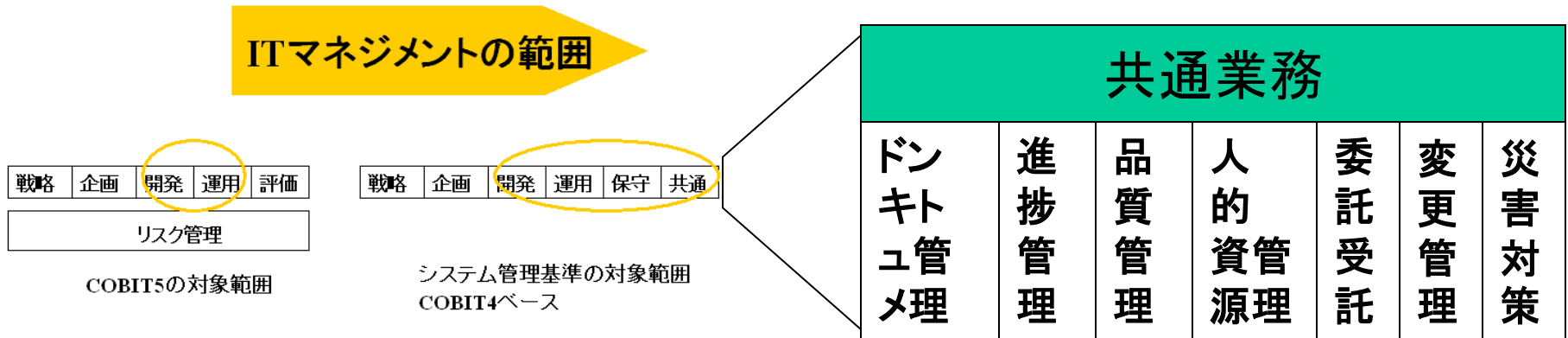


◆課題の解消

- ・ コミュニケーションマネジメント
- ・ 調達マネジメント
- ・ タイムマネジメント
- ・ 品質マネジメント
- ・ コストマネジメント
- ・ スコープマネジメント

5. PMOとITマネジメントの実態比較による考察

5. 1 COBIT等、ITマネジメント体系



体系は、ソフトウェア工学→ソフトウェア開発方法の範疇

ソフトウェアの開発技術分野 → プロセス・プロジェクト管理に分類

プロセス: 管理工程・手順をいかした開発技術

プロジェクト管理: 納期・品質・コスト管理技術・教育など

学術体系との相関

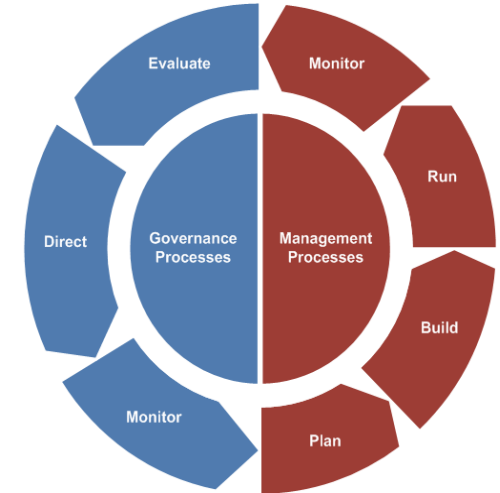
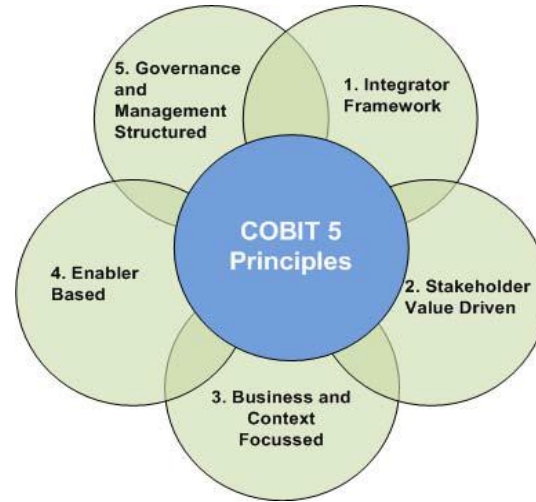
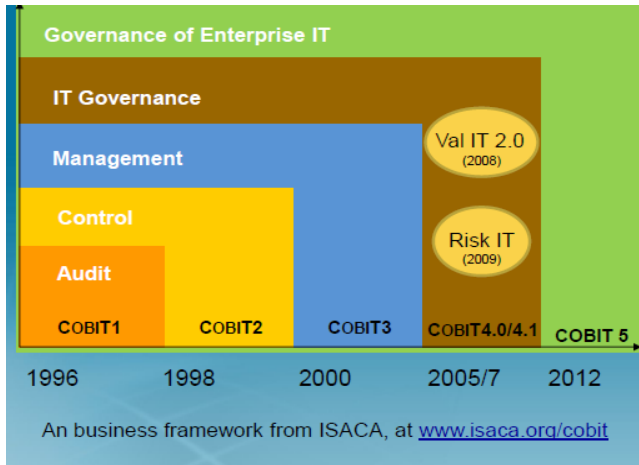
5. 2 PMOの実態比較による考察

No.	9つの知識エリア	PMOの作業分類の技法例	プロジェクトの抱える問題の分析結果	ITマネジメント推進/ ITガバナンス推進分類
1	統合マネジメント			
2	スコープ・マネジメント	課題の解消	要件変更に伴うリスク	ITガバナンス推進(対ユーザー)
3	タイム・マネジメント	オフショア開発のリスク分析	スケジュール遅延リスク	ITガバナンス推進
		課題の解消	スケジュール遅延リスク	ITガバナンス推進
4	コスト・マネジメント	オフショア開発のリスク分析	コスト削減を目的	ITマネジメント推進
		課題の解消	対応規模の増大リスク	ITマネジメント推進
5	品質マネジメント	オフショア開発のリスク分析	成果物の品質劣化リスク	ITマネジメント推進
		課題の解消	成果物の品質劣化リスク	ITマネジメント推進
6	人的資源マネジメント			
7	コミュニケーション・マネジメント	オフショア開発のリスク分析	標準化など翻訳などの言語に関するリスク	ITマネジメント推進
		課題の解消	開発チーム間のコミュニケーションリスク	ITマネジメント推進
8	リスク・マネジメント	オフショア開発のリスク分析	計画時のリスク分析がされていないことが原因	ITガバナンス推進
9	調達・マネジメント	オフショア開発のリスク分析	外部調達リスク	ITガバナンス推進(サービスレベル)
		課題の解消	調達に関わるリスク	ITマネジメント推進

6. ITガバナンスの推進方法

6. 1 ITガバナンスの多数の側面

6. 1. 1 COBITとITガバナンス

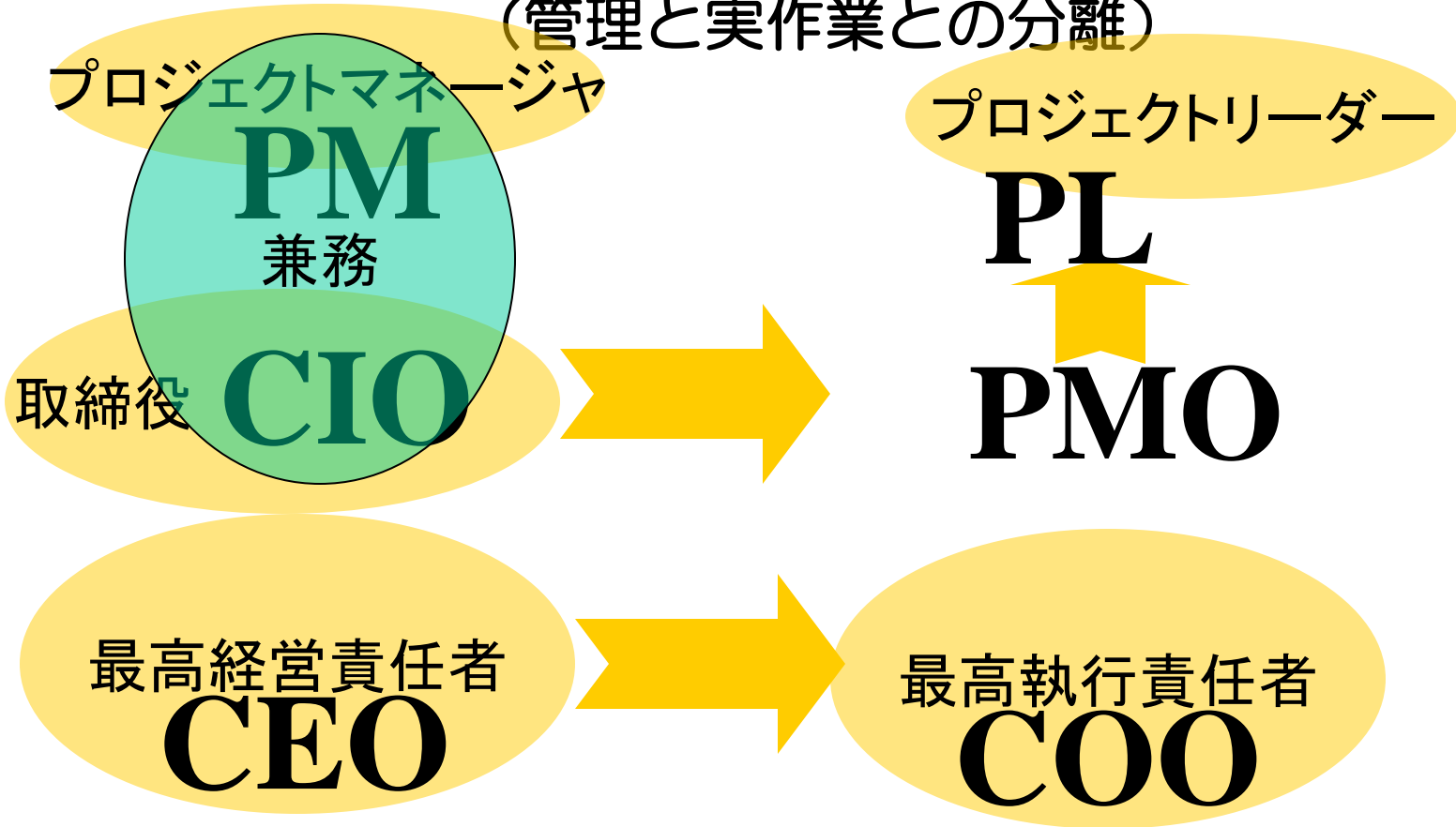


COBIT5 : ISACA

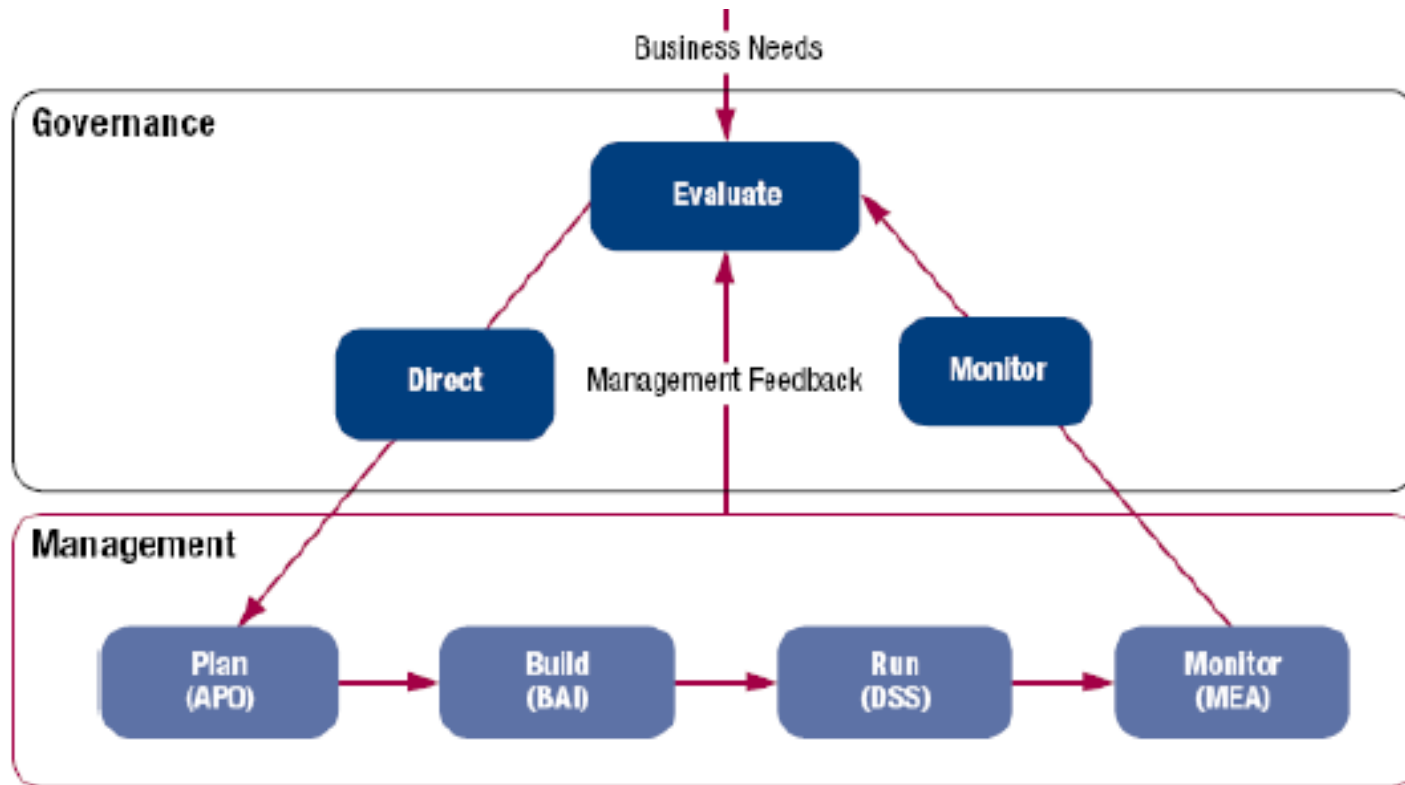
6. 2 ITガバナンスとITマネジメントの関係

6. 2. 1 マネジメントとオペレーションの分離

(管理と実作業との分離)

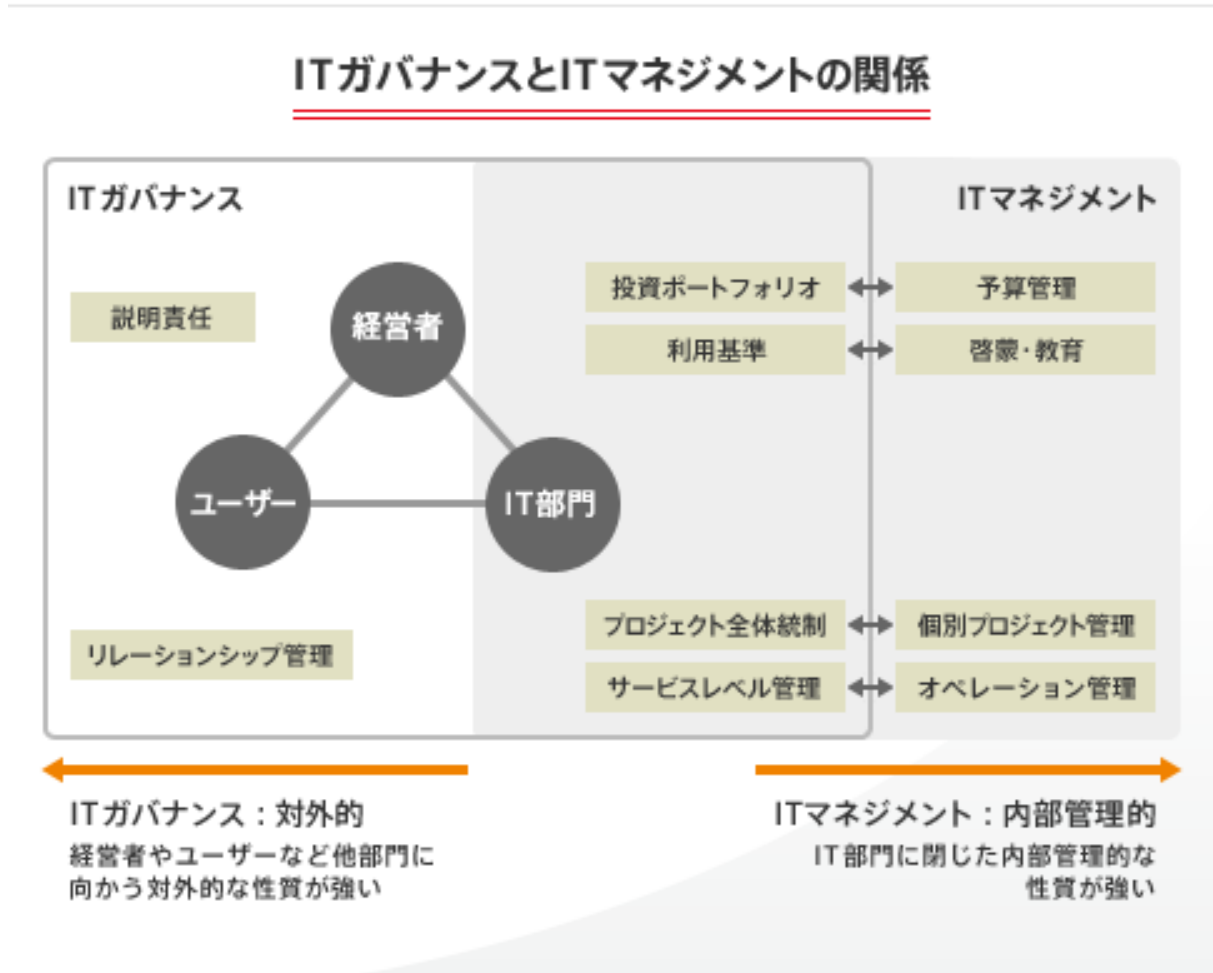


6. 2. 2 ITガバナンスとITマネジメントの分離



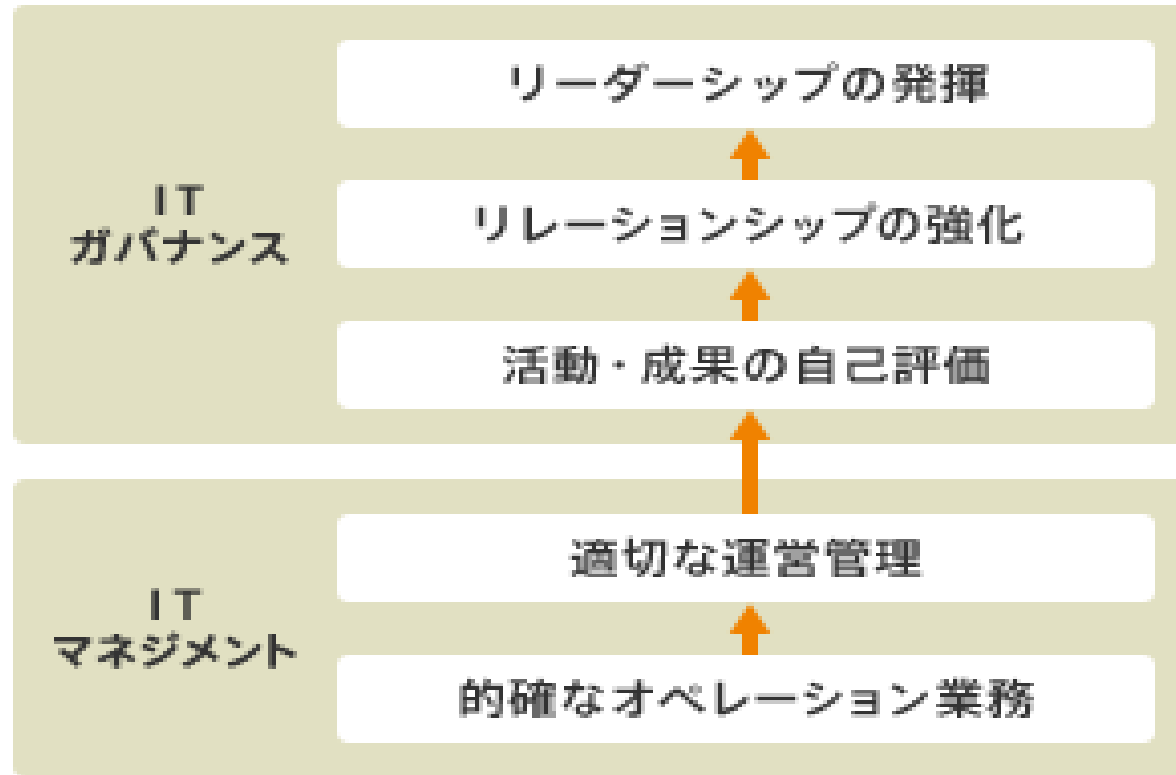
COBIT5:ISACA

6. 2. 3 ITガバナンスは対外的側面が多い



経済産業省：IT経営ポータル ITガバナンスとITマネジメント

6. 2. 3 ITガバナンスとITマネジメントの確立順序



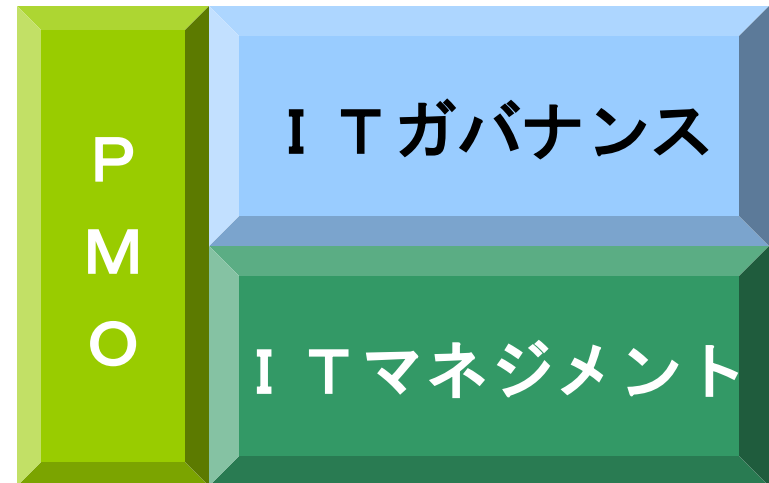
経済産業省:IT経営ポータル ITガバナンスとITマネジメント

6. 3 ITガバナンスの推進

システム監査の重要性とITガバナンスの推進

会計監査				
業務監査				
開発監査				
開発業務監査の視点	開発手順管理	プロジェクト管理	要員管理	品質管理

プロジェクト推進とITガバナンスの推進



ITプロジェクトが成功することとそれが経営を左右する

システム監査論: 某監査法人著

出典

- 経済産業省経営ポータル：
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it_keiei/action/keyword/governance/index.html
- COBIT4.1日本語版 ITGI
- COBIT5：ISACA COBIT5 The framework：ISACA
- PMO：IT用語辞典バイナリ、人材マネジメント用語集Weblioより
- PMO導入フレームワーク（PMBOKガイド第4版）PMBOK：
プロジェクトマネジメント体系
- プロジェクトマネジメント標準 PMBOK入門：広兼 修著（オーム社）
- PMO導入フレームワーク：高橋 信也著（生産性出版）
- PM用語英和対訳集：大成出版社
- システム監査基準/システム管理基準解説書：監修経済産業省商務情報政策局
- システム監査論：某監査法人著

御連絡はこちらに



株式会社AStar

東京都渋谷区桜丘町26-1 セルリアンタワー15階

システム監査事業部内部統制部

Email: systemaudit@astarnet.jp

Copyright AStar