



ITコーディネータ協会は、「企業の経営とITの橋渡し役」として、ITコーディネータ制度の運営・育成を行っています。

そのバイブルであるPGL（ITコーディネータプロセスガイドライン）を進化させ続けており、近年の経営環境やIT環境の急激な変化に対応した「PGL Ver.4.0」を2024年3月に公開いたしました。

本資料は、「PGL Ver.4.0」の要点を解説し、企業や団体の皆様にとってのメリットをヒントとして提供するものです。



ITコーディネータとデジタル経営

ITコーディネータ (ITC) 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です。



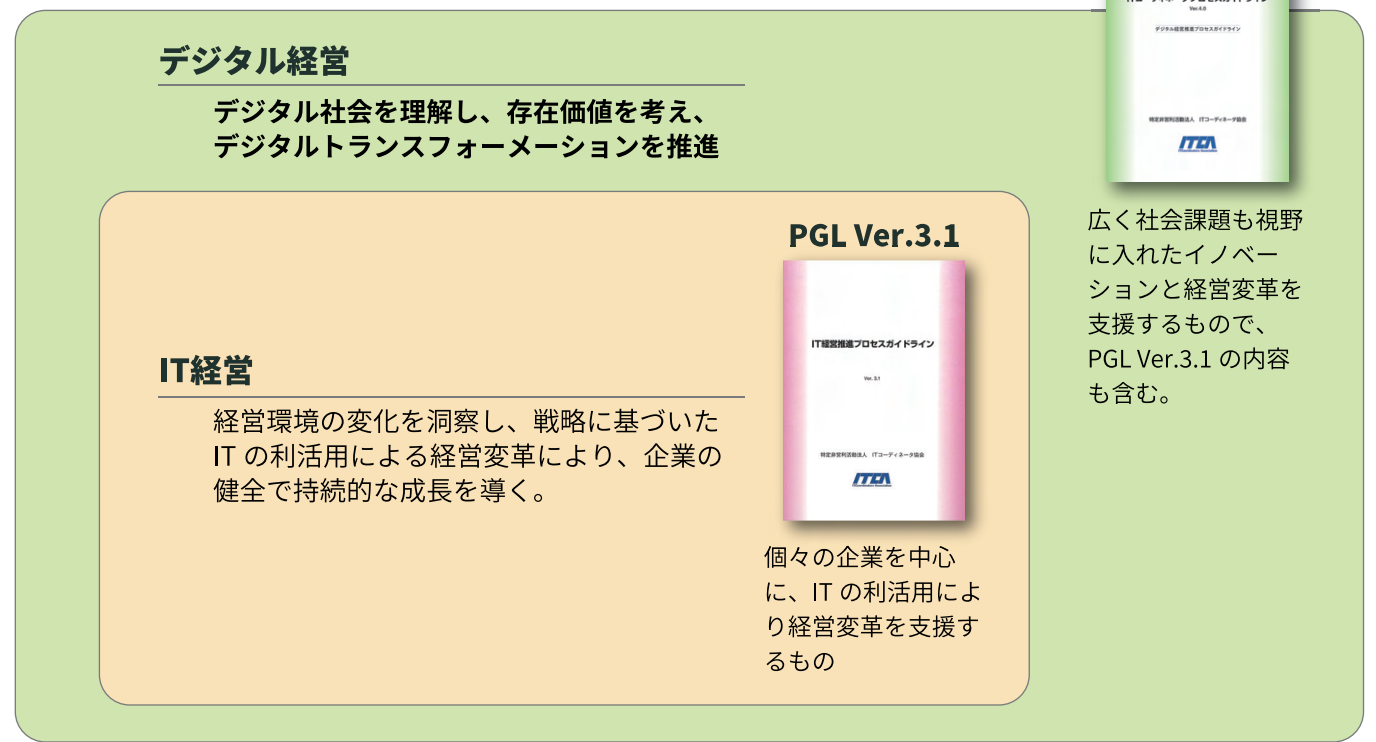
ITCは累計15,000人超（2024年3月現在）
企業内ITC：ITベンダ、支援機関、企業内DX推進者として活躍
独立系ITC：外部専門家としてコンサルティングや支援活動で活躍
経営者や経営幹部として活躍

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です。

※ 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）

ITコーディネータのバイブル (PGL) を刷新

ITC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」から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】へ刷新しました。



PGLに関するお問い合わせ・購入は



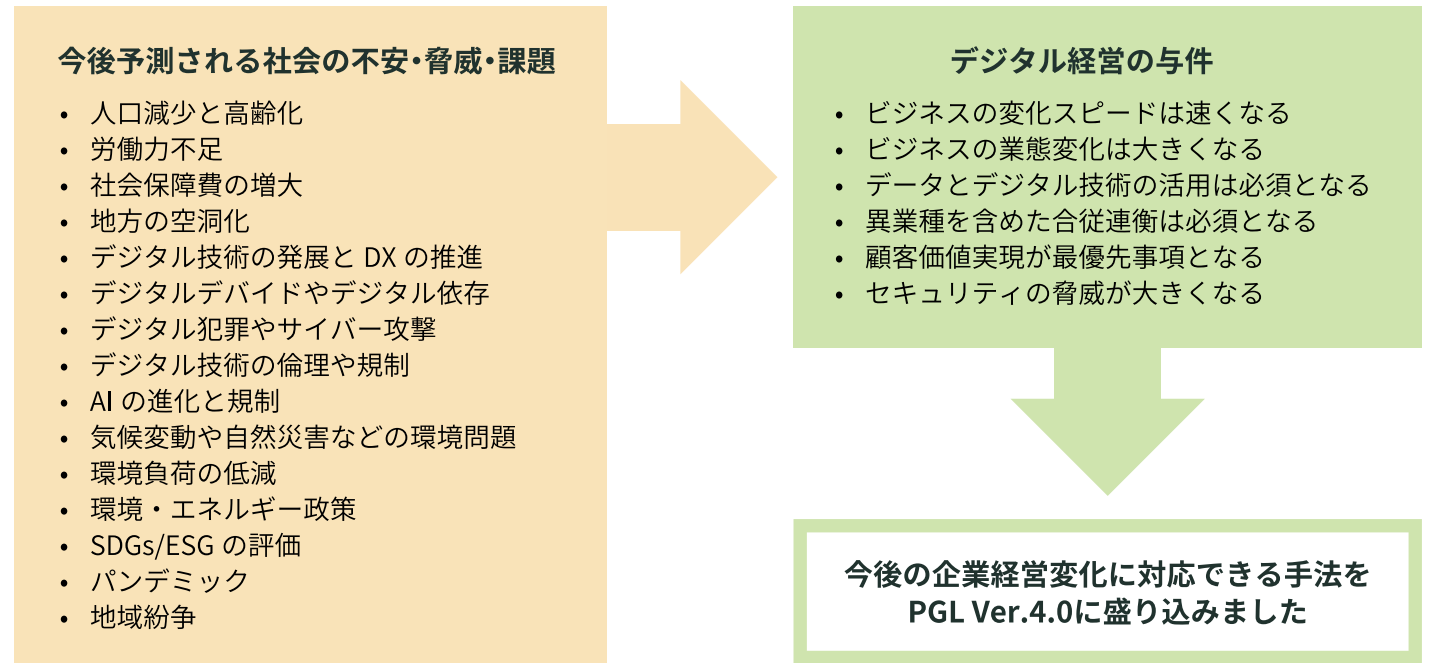
特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会
〒103-0007
東京都中央区日本橋浜町 2-17-8 浜町平和ビル 7階
電話番号：03-3527-2177
平日：10:00～16:30（土日祝日、年末年始除く）

PGLの購入は



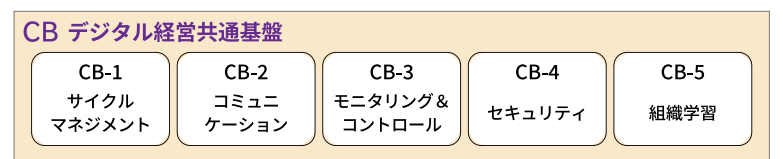
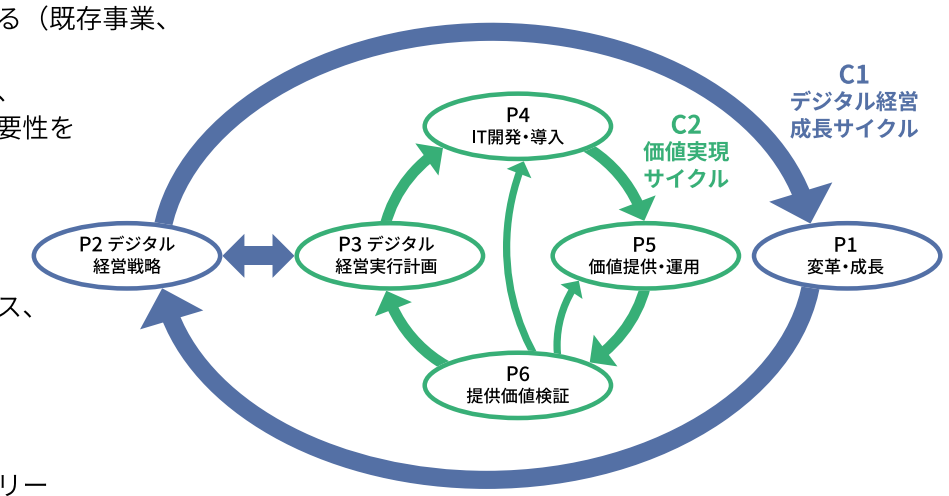
<https://www.itc.or.jp/about/guideline/>

PGL Ver.4.0における「デジタル経営」のポイント



PGL Ver.4.0の特徴

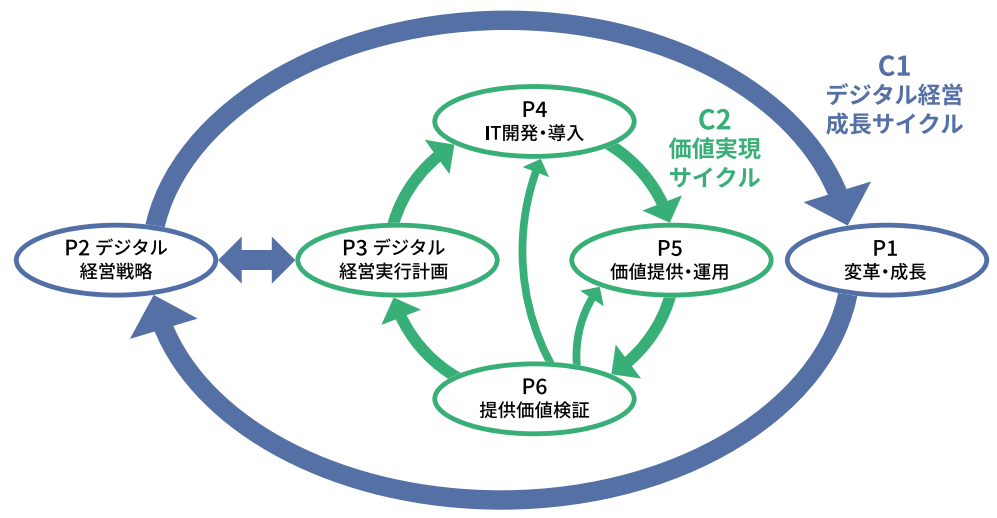
- サイクルの概念をとり入れた反復型プロセス** ※ デジタル経営成長サイクルと価値実現サイクル
 - 環境変化に強い反復型のプロセスとサイクルアプローチ
 - 異なる価値実現アプローチ（waterfall やアジャイルなど特定の方式に限定しない）
- 企業の継続的成長を重視** ※ デジタル経営成熟度
 - ビジネスの成熟+組織学習、人的資本経営で企業の成長をはかる
- 価値の創造と実現を全面に**
 - デジタル経営の目標を価値実現とする（既存事業、新規事業など）
 - 価値実現検証プロセスを新たに加え、デジタル経営における価値実現の重要性を強調
- 価値実現の支援機能を重視** ※ デジタル経営共通基盤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
- 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
- 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



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

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

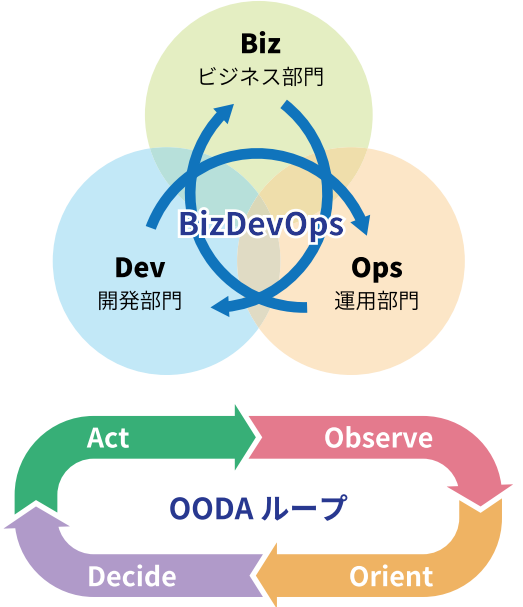


- ◆ デジタル経営成長サイクル (C1)
 - 変革・成長プロセス (P1)
 - デジタル経営戦略プロセス (P2)
- ◆ 価値実現サイクル (C2)
 - デジタル実行計画プロセス (P3)
 - IT 開発・導入プロセス (P4)
 - 価値提供・運用プロセス (P5)
 - 提供価値検証プロセス (P6)

VUCAの時代の経営サイクル

- ◆ VUCA
 - Volatility (変動制)、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

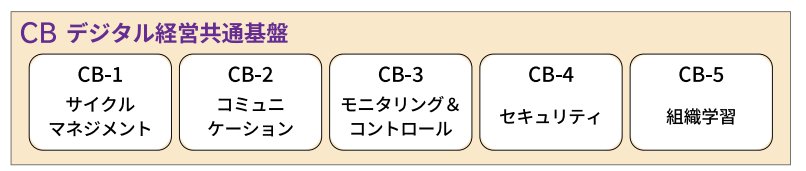
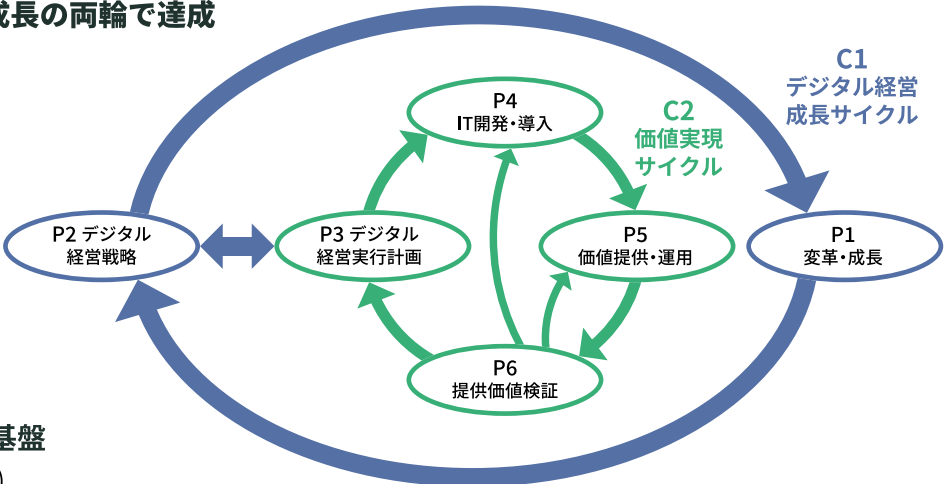
- ◆ DevOpsにビジネスを組み込んだBizDevOps
 - ビジネス部門と、開発・運用の各部門との連携を強め、企業のプロダクトやサービスを迅速に市場投入し、継続的な改善を実現する仕組み
- ◆ 臨機応変に動きを変えられるOODAループ
 - Observe>Orient>Decide>Actのサイクルを繰り返すことで迅速かつ効果的な意思決定と行動を目指す
- ◆ 業務とITを分けずにひとつのプロセスで考える
 - PGL Ver.3.1 では業務改革と IT 戦略を別々に考えていたが、業務の形態と IT+ データの形態の組み合わせは種類が多く類型化できない。業務と IT の検討は同じプロセスの中で一体で考える



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

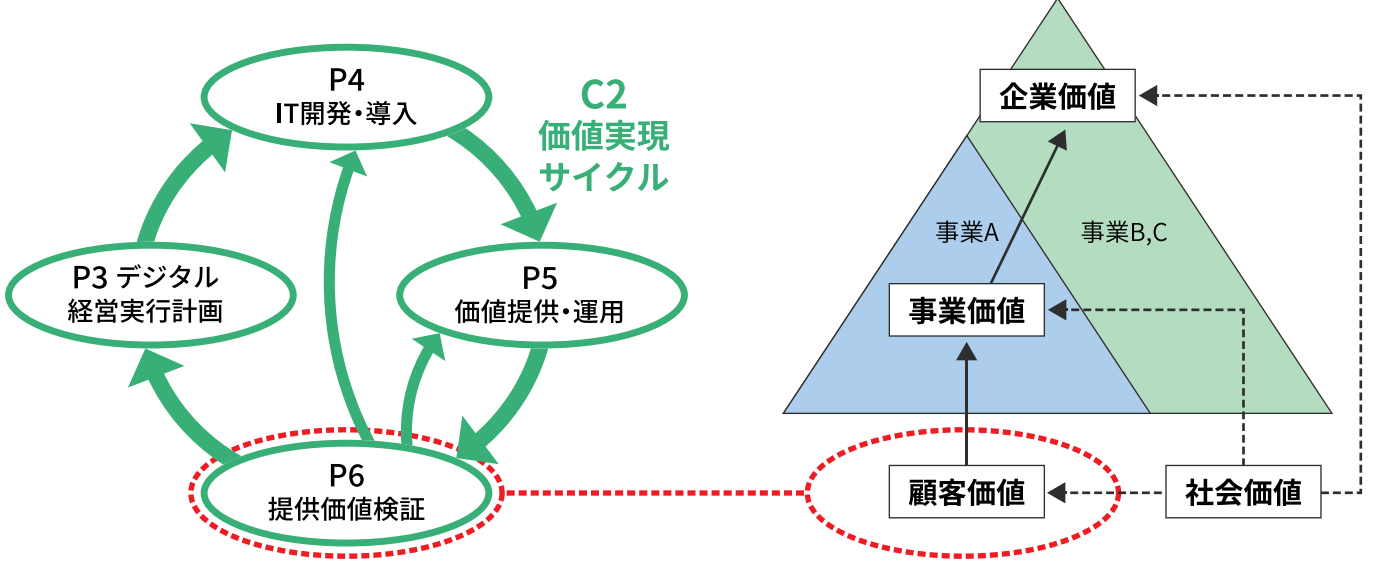
- ◆ C1,C2サイクルがもたらす効果
 - 開発・運用・評価のサイクルで価値にフォーカスした事業の成長を促す
 - 組織学習のサイクルで人の成長を促す(人的資本経営の思想)
- ◆ 成熟度コントロールセンター P1
 - 自社の成熟度目標⇒各プロセスでの実行とフィードバック⇒成熟度把握⇒次の目標
- ◆ 人の成長を支援する組織学習 共通基盤
 - 「人」の観点(組織学習、人的資本経営)を新たに導入(CB-5/基本原則9)
 - 組織の成長により変革マネジメントに対応する



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

価値の創造と実現を全面に

- ◆ デジタル経営目標:顧客価値の創出 (=創造+実現)
- ◆ 価値実現サイクル(C2)に、価値実現検証プロセス(P6)を追加
 - 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
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)

デジタル経営を支える登場人物

- ◆ 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
- ◆ 役割ど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

デジタル経営の知識を持っていると経営改革やイノベーションは加速します。

登場人物 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 5. デジタル経営支援

| | | 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 | | | | | |

デジタル経営を成功に導く10の基本原則

- ◆ デジタル経営を成功に導くためには、課題や問題に直面した際、方向性を見失わないための判断基準が必要
- ◆ 各サイクルや共通基盤のプロセスに共通の基本原則を10個に整理
- ◆ 適用においては、原則の本質をくみ取り、適用シーンの文脈に合わせて、原則の重み付けや内容の修正も必要

