

第1版

日本企業視点での COBIT5 の IT ガバナンス

IT ガバナンスのグローバルデファクトスタンダード COBIT5 の日本語版が 2013 年 2 月から順次発表され続けています。COBIT5 の導入フェーズを実施している企業が増えてきましたが、かなり苦勞されているようです。

その理由は、COBIT5 が米国流思考の理解が必要になることとかなり学術的記述が多いところにあるように思います。

本著は、日本企業の観点で COBIT5 を実践することに焦点を当てて、その解釈や留意点を加え、より使い易い IT ガバナンスの手引書にしました。

著者：情報戦略モデル研究所
井上正和



はじめに

COBIT5の日本語版が2013年2月から順次発表されていますが、4年が過ぎています。それにつれて、COBIT5によるITガバナンス構築を実践している企業も増えてきました。しかし、かなりご苦労されているのが実情のようです。

COBIT5は従来のCOBITシリーズと一線を画し、いままで各標準で各々に定義されていたITガバナンスの標準や手法をCOBIT5にすべて上位レベルで統合し、事業体の戦略とITガバナンスを一体化したガイドラインとして提唱しています。

このCOBIT5を理解するには、以下の3点を認識して読む必要があります。

- ITガバナンスを事業体に組み込み、「事業体の価値創出」をITガバナンスの起点とした。

ガバナンスの範囲を拡大し、事業体のITガバナンスとして実践のImplementationまでカバーしたことで、COBIT5内容を理解するには経営戦略思考から実践経験まで含めた知識が必要になる。

- 記述文が学術的であり、用語や単語が従来のCOBITと異なるCOBIT5独自の表現になった。

記述文に断定的表現が無くなったことで注意深く読み進める必要が出てきた。

更に、用語や単語にCOBIT5の独自色が強いことで、他の標準と対比しながら解釈する必要がある。

- 記述に文化的側面が強く出ている。

米国では当たり前のトップダウンアプローチ、パフォーマンス重視、目標にもとづく徹底した管理、個人主義、グローバル化視点などが前面に出てくると日本企業の読者にはやや違和感を感じる人が増えてくる。

ITガバナンスを「ITから事業へ」変更するという事は、ガバナンスに与える要因が膨大に膨れ上がります。ISACAメンバーの方々にもかなり難解になったと思われる方もいるようです。

しかし、当職は読み方のポイントを押さえれば非常に有効な資料であると思っています。COBIT4.0の解説がCOBIT5では10分冊構成になっています。その中で、本著はCOBIT5の中核資料である次の4冊を用いて解説しています。

【序】

- 「COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」 日本 IT ガバナンス協会 (ITGI Japan)
- 「COBIT 5 : Enabling Processes」 日本 IT ガバナンス協会 (ITGI Japan)
- 「COBIT 5 Implementation」 日本 IT ガバナンス協会 (ITGI Japan)
- 「COBIT 5: Self-assessment Guide:Using COBIT5」 ISACA

各資料はそれぞれ、定義事項とその解説および記述例でまとめられています。

「COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」では、COBIT5の全体構成およびCOBIT5でいうITガバナンスフレームに向けた5つの原則を解説しています。特に、ITガバナンス目標のカスケード(展開)ではステークホルダーのニーズ分析からイネーブラー定義まで、ITガバナンスの改革要因への絞り込み手順を明示しました。

「COBIT 5 : Enabling Processes」では、ITガバナンスに影響を与えるイネーブラー、特にガバナンスとマネジメントに係るイネーブラー、プロセスの定義事項と記述例、記述における参照例を記述しています。

「COBIT 5: Implementation」では、事業体のITガバナンスを導入する手順を「導入ライフサイクルの7フェーズ」として、ITガバナンスを継続的に改善する段階に分け、各フェーズで検討すべき事項を記述しています。

「COBIT 5: Self-assessment Guide:Using COBIT5」では、ISO/IEC15504のプロセス能力レベルを紹介しています。

従来のCOBITの概念が大きく変わっていて戸惑われると思います。

初めての方にも本著1冊でCOBIT5全体の理解が容易にできるよう図解を多用し解説しました。

今回の本著は従来のCOBIT5の解説ではなく、日本企業におけるCOBIT5の活用の観点に焦点を当ててまとめました。

本著が、ITガバナンスを勉強される方にとって何らかのお役に立てることを祈念します。

平成29年11月 吉日

有限会社 情報戦略モデル研究所
代表取締役 井上 正和

目次

はじめに

原著の使い方と記述上の留意点	1
----------------------	---

第1部 COBIT5 の原則と導入ライフサイクルの捉え方 6

第1章 COBIT5 記述と IT ガバナンスの捉え方..... 6

第1節 COBIT5 記述の特徴	6
------------------------	---

第2節 COBIT5 の IT ガバナンスの定義	8
--------------------------------	---

第3節 IT ガバナンスのフレームワーク	11
----------------------------	----

第2章 COBIT5 原則の捉え方 17

第1節 ステークホルダーのニーズを充足（原則1）	17
--------------------------------	----

1. 達成目標のカスケードステップとその読み方	18
-------------------------------	----

2. カスケードサンプルの活用への留意点	23
----------------------------	----

第2節 事業体全体の包含（原則2）	27
-------------------------	----

1. 事業体の IT ガバナンスアプローチ	27
-----------------------------	----

2. ステークホルダー例の留意点	31
------------------------	----

第3節 一つに統合されたフレームワークの適用（原則3）	38
-----------------------------------	----

第4節 包括的アプローチの実現（原則4）	40
----------------------------	----

1. 7つのイネーブラーとその解釈	40
-------------------------	----

2. イネーブラーの定義項目	44
----------------------	----

3. プロセス参照モデルの構造	46
-----------------------	----

4. プロセスイネーブラーの項目定義構造と定義例	48
--------------------------------	----

5. プロセスイネーブラー定義の留意点	54
---------------------------	----

第5節 ガバナンスとマネジメントの分離（原則5）	57
--------------------------------	----

1. ガバナンスとマネジメント	5 7
2. プロセス参照モデル	6 0
3. プロセス能力モデルとその活用留意点	6 6
第3章 事業体の IT ガバナンスフレームワーク導入	7 6
第1節 COBIT5 Implementation しくみの特徴	7 6
1. COBIT5 Implementation の目的	7 6
2. GEIT 導入ライフサイクルと用語	7 7
3. ライフサイクルの7つのフェーズ	7 8
4. 導入ライフサイクルの3つのコンポネント	8 1
第2節 GEIT の導入ライフサイクルの定義と考察	8 4
1. 達成目標カスケードと導入ライフサイクル	8 4
2. GEIT の導入ライフサイクルの定義ステップ	8 6
2-1. 7つのフェーズと3つのコンポネント	8 7
2-2. 導入ライフサイクルフェーズ定義と定義サンプル	9 1
第2部 COBIT5 の実践的活用への考察	1 0 4
第1章 達成目標のカスケードの捉え方	1 0 4
1. 事業体の達成目標へのカスケード	1 0 4
2. IT 達成目標へのカスケード	1 0 6
第2章 プロセス達成目標と実践手法の策定法	1 1 1
1. 実践手法の策定フレーム	1 1 1
2. IT 達成目標の対策策定	1 1 3

第3章 GEIT 導入ライフサイクルの実践考察	1 1 7
1. 導入ライフサイクルのフェーズとタスク名称	1 1 7
2. 導入フェーズの定義ステップの整合性	1 2 1
第4章 事業体の IT ガバナンスの投資対効果分析	1 2 5
第1節 IT 達成目標へのカスケードと KPI 化	1 2 5
1. IT 達成目標へのカスケードとロードマップ化	1 2 5
2. IT 達成目標の KPI 化	1 2 8
第2節 投資対効果の把握	1 3 3
1. 事業投資の判定基準	1 3 3
2. 投資対効果の算定	1 3 4
COBIT5 参考図表	1 4 5
参考図表 1 : 事業達成目標と IT 達成目標	1 4 6
参考図表 2 : COBIT5 のイネーブラーの詳細説明	1 5 1
参考図表 3 : 達成目標と測定指標	1 6 5
参考図表 4 : GEIT の導入ライフサイクルの 7 つのフェーズ	1 6 9
おわりに	1 9 1
参考資料	1 9 2
索引	1 9 4

本著の使い方と記述上の考慮点

1. 本著の使い方

本著は、新しい IT ガバナンスを提唱した COBIT5 の日本企業向け実践活用のガイドブックです。

本著の目的は、「日本企業が COBIT5 の考え方を踏襲して、IT ガバナンスを構築できる実践ハンドブックになる」ことに置きました。本著を通して COBIT5 の 4 種の中核資料の有効活用ができ、事業体の IT ガバナンス導入に向けてのハンドブックとして利用いただけるように記述しました。

(1) 想定する読者

COBIT5 を用いた IT ガバナンス構築修得に焦点を当てていますので、以下の方々を想定しました。

- ① IT システムの企画、構築、運用の管理、監査に携わる方
- ② IT ガバナンスに興味のある方
- ③ IT コーディネータの方
- ④ プロジェクトマネジャーの方

(2) 本著の範囲とねらい

本著の記述範囲は、COBIT5 で提供されている下記の中核資料(以下、「中核資料」という)を記述対象とし、その内容理解と日本企業での活用記述を目的としています。

- ◆COBIT5 を体系的に理解し、日本的解釈ができること
- ◆事業体の IT ガバナンスの導入と適用法が分かること
- ◆日本企業視点での COBIT5 の実践的方法論を加えること

(3) 本著の構成

本著は、第 1 部「COBIT5 の原則と導入ライフサイクルの捉え方」、第 2 部「COBIT5 の実践的活用」で構成し、以下に提示します。

- ◆第 1 部 COBIT5 の原則と導入ライフサイクルの捉え方
中核資料の記述内容の構造把握と内容の解説です。

■ 第1章 COBIT5 記述とITガバナンスの捉え方

COBIT5に特有の記述の特徴とCOBIT5が捉えるITガバナンスの全体構造の把握をします。

■ 第2章 COBIT5 原則の捉え方

COBIT5 の 5 つの原則を取り上げ、原則の内容解説とその考え方や留意点を整理しています。

引用資料は、「COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」および「COBIT 5 : Enabling Processes」です。

■ 第3章 GEIT 導入ライフサイクルの実践的解釈

事業体の IT ガバナンスのフレームワーク(ガバナンス実践の枠組み)を中核資料の1つ「COBIT 5: Implementation」をベースにして、事業体の IT ガバナンス導入の手順とその捉え方を解説します。

引用資料は、「COBIT 5: Implementation」、「COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」、および「COBIT 5 : Enabling Processes」です。

◆第2部 COBIT5 の実践的活用への考察

COBIT5 の論理的展開の中で企業適用での実践的手法の考察と解説です。

■ 第1章 達成目標のカスケードの捉え方

事業体の達成目標とIT達成目標に対するカスケード手順の実践的改善の考察と解説です。

■ 第2章 プロセス目標と実践手法の策定法

COBIT5 で提示されているサンプルの中で、実践時必須となるプロセス目標と実践手法の策定方法についての考察と解説です。

■ 第3章 事業体の IT ガバナンスのフレームワーク導入

事業体の IT ガバナンスのフレームワーク(ガバナンス実践の枠組み)を中核資料の1つ「COBIT 5: Implementation」の導入ライフサイクルを日本企業の適用するための考察を行い、馴染みやすい表現と解釈を考察します。

■ 第4章 IT ガバナンスの投資対効果分析

事業体のITガバナンスの観点でのITの投資対効果分析が必要になります。そのためには、事業の達成目標に直結し、目標達成するIT達成目標のKPI化の手順と実践的考え方が必要になります。その考え方や活用例を記述します。

2. 記述上の考慮点

◆第1部において、COBIT5 特有の記述、用語、そして手続きを IT ガバナンス導入の実践に向けて平易な、より一般的な表現を補足して理解を高めることに重点を置いて記述しています。

◆第2部では、COBIT5 で複雑と思われる手続き、表現や記述の漏れ等の事項について、その実

践法を整理し、記述した。

- ◆COBIT5の3種類の中核資料は交互に参照することによって、初めてCOBIT5の原則とフレームワークを理解できるように構成されています。このことはCOBIT5の理解を難しくしています。

COBIT5は、原則とフレームワークの記述まとめである資料「COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」日本ITガバナンス協会(ITGI Japan)は、他の2種類の資料、「COBIT 5: Enabling Processes」日本ITガバナンス協会(ITGI Japan)と「COBIT 5: Implementation」日本ITガバナンス協会(ITGI Japan)、「COBIT 5: Self-assessment Guide:Using COBIT5」ISACAの関係を位置付けて把握することで初めて理解できます。

そのため、本著では各資料を解説するというより、COBIT5の中核の各資料を相互参照して解説を施しています。

- ◆本文での重要参照データは巻末に「参考資料」として詳細データを提示した。

本文では、COBIT5の原則、フレームワーク、活用法に焦点を当てましたので、詳細な参照資料は抜粋して解説しています。COBIT5で活用される重要な詳細データは巻末に「参考図表」として詳細データを提示し、実践で参照できるようにしました。

- ◆COBIT5の参考資料の出典は簡略名をもって表示した。

COBIT5の3種類の中核資料はその名称で長い名称がありますので、本文ではその名称を簡略名で出典名を表記しました。ちなみに、簡略名は以下の通りです。

- ① 簡略名「COBIT5 Framework」は、「COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」日本ITガバナンス協会(ITGI Japan)を表します。
- ② 簡略名「COBIT5 Enabling」は、「COBIT 5: Enabling Processes」日本ITガバナンス協会(ITGI Japan)を表します。
- ③ 簡略名「COBIT5 Implementation」は、「COBIT 5: Implementation」日本ITガバナンス協会(ITGI Japan)を表します。
- ④ 簡略名「ISO/IEC15504」は、「COBIT 5: Self-assessment Guide:Using COBIT5」ISACAを表します。

- ◆ITガバナンスの表現を整理した。

COBIT5の4種類の中核資料に表現されている「ガバナンス」用語には似通った表現がいろいろな箇所で使われています。本著では、表現による理解の混乱を避けるために、以下のように解釈し使用します。

- ① 「事業体のITガバナンス」:COBIT5でのITガバナンスで、事業体のプロセスに組み込まれた

IT 業務の統治です。「ガバナンス」と「マネジメント」で構成します。

- ② 「ガバナンス」: COBIT5 では従来の IT ガバナンスを「ガバナンス」と「マネジメント」に分離しました。IT 分野のプロセスである上位概念で使用する「ガバナンス」は、下位の「マネジメント」を統括する位置づけです。
- ③ 「マネジメント」: 実業務を担当する管理に対するガバナンスの下位概念として使用しています。従来(COBIT4.0、4.1)の IT ガバナンスの領域ですが、実践プロセスであるこの IT ガバナンスは「マネジメント」とし表現しています。



第1部 COBIT5 の原則と導入ライフサイクルの捉え方

第1部では、COBIT5 の中核資料に記述されている「事業体の IT ガバナンス」を構築・実践するための5つの原則(「Framework」から)とその IT ガバナンスのフレームワークを構築し、継続的にその精度を高めていくための導入ライフサイクルの記述(COBIT5 Implementation)の解釈と留意点を記述します。

第1章では、「COBIT5 記述と IT ガバナンスの捉え方」のテーマで3つの観点、「COBIT5 記述の特徴」、「事業体の IT ガバナンスとは」、「IT ガバナンスのフレームワーク」で COBIT5 の読み方と全体観が掴めるように整理します。

第2章では、事業体の IT ガバナンスのフレームワークを構築・運営するための COBIT5 の5つの原則を個別解説し、留意事項を補足記述します。

第3章では、COBIT5 の5つの原則に沿って IT ガバナンスフレームワークを構築し、ライフサイクルとするための「COBIT5 Implementation」の7つのフェーズと実施作業(タスク)を解説し、留意事項を補足記述します

第1章 COBIT5 記述の特徴と IT ガバナンスの捉え方

第1節 COBIT5 記述の特徴

COBIT5 の中核資料の記述は従来の COBIT シリーズの記述分量と比較して格段にその分量が増えたこと、いろいろな専門の執筆者が必要になることから中核資料および各資料の記述に特徴が出てきています。COBIT5 はこの特徴を踏まえて読み進める必要があります。以下に3点ほど特徴例を上げておきます。

◆米国流思考と日本的思考の違いがかなり強く表れている

全般を通して言えることですが、米国にある個人主義やグローバル思考が根底にありますし、目標を前提としたトップダウン思考が常あることを想定して読み進めることが必要です。目標を設定し、現状調査をしギャップ対策として方策を作るという思考の流れです。一般に、日本の企業では現状調査をして妥当な目標を設定していきますので思考の切り替えが必要です。

◆中核資料のサンプルは定義事項や手続きの参考と捉える

各中核資料には、影響要因定義や作業・手順の定義で活用し易さを配慮してサンプル定義が掲載されています。しかし、あくまでもサンプルなので、内容の妥当性や整合性は余りありません。また、資料間の整合性も若干ずれているところがありますので、詳細記述は定義事項や定義手順の参考程度に留めるのが良いと思います。また、事業体の IT ガバナンスと事業体に焦点を当てるならユーザー業務プロセスに焦点が当たるはずですが、サンプルは IT 部門プロセスのイネーブラー(影響要因)のみに焦点が当てられます。最も、各事業体の業務プロセスに焦点を当てることは不可能なのかもしれません。共通プロセスとして取りあげることができる IT 部門の業務のみが取り上げられています。

◆学術的表現が多用されている

従来 COBIT 資料や著書と比較して表現が学術的です。具体的かつ断定的表現は少なく観念的表現が多く見受けられます。その理由の一つは COBIT5 が世界の種々の IT ガバナンス標準をすべて統合し、上位整合性を目的レベルで整合性を合わせをしていることにあると思います。前提知識も増え、表現が包括的・観念的にならざるを得ないということでしょう。

以上の特徴を踏まえ、本書は留意点として解釈法を付記する構成にしました。

第2節 COBIT5のITガバナンスの定義

ISACA^注が所有するCOBITの概念はCOBIT3.0のITによる会計監査を開始点として、ITを核とした監査に移行しました。(図1-1-1)

注:ISACAとは情報システム、情報セキュリティ、ITガバナンス、リスク管理、情報システム監査、情報セキュリティ監査等、情報通信技術専門家の国際的団体である

COBIT4.0/4.1ではSOX法の内部統制に焦点を当てたIT監査に拡大し、2012年にCOBIT5としてITガバナンスを事業体のガバナンスに取り込み、「事業体のITガバナンス」へと発展させました。

「事業体のITガバナンス」の目的は、「効果の実現と、リスクレベルやリソース活用の最適化とのバランスを保つことによって、事業体が

ITから最適な価値を生み出すことを支援するものである。」と述べています。

この目的の意味するところを少し説明を加えましょう。

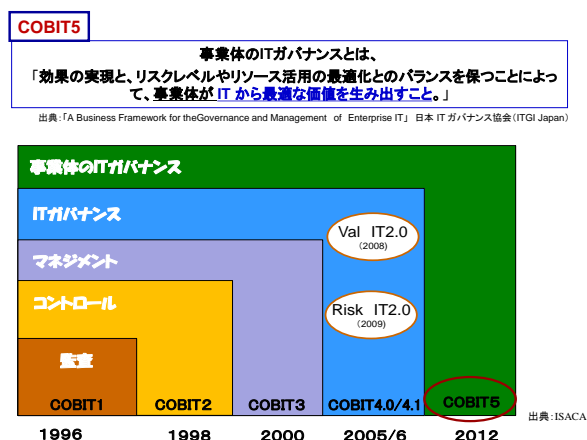
「事業体」は、事業の利害関係者であるステークホルダーに向けて価値を創出するために存在します。この価値創出が事業体のITガバナンスにも目標となります。ステークホルダーは事業活動の構成要因である「顧客」、「仕入先」、「銀行」等を考えればよいでしょう。

「価値創出」とは、事業利益を最大化することですが、事業には事業活動を阻害するリスクが存在します。例えば、セキュリティリスク、粉飾決算リスク、経営戦略リスク等々です。リスク対策はより精度の高い対策を講じるほど投資予算は拡大し、反比例します。それらのリスク対策コストを事業目標に照らし、最適なバランスのリスク対策で最適なリソースコストで効果を実現することが必要になります。

事業の「価値創出」とは、「リスクを最適化」し、より良い事業活動に向けたヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源コストの「資源最適化」を図り、「効果の実現」である事業利益を作り出すということです。

「ITガバナンス」とは、異なるステークホルダー間の価値の利害をITを以て調節し、決定することです。事業体のITガバナンスには「IT」が加えられているので、「事業体はIT

図1-1-1 COBIT5のITガバナンス定義



から最適な価値を生み出すこと」と置き換えることができます。

事業体ですから事業戦略のもとに事業活動があります。そこにITを取り込むのですからITガバナンスも事業目標と同一の目標を持つことになります。(図1-1-2)

事業体には事業ビジョンがあり、売上や利益といった目標が設定されます。このビジョンに対する事業戦略は事業組織の成熟度を見て策定しますので、事業戦略と事業成熟度は戦略の両輪になり、

この両輪が事業戦略の基本定義事項になります。また、事業戦略は経営環境等による経営リスクを考慮して、事業戦略へのリスク対策を策定します。リスクには政治・経済等による経営環境リスクと内部統制、BCP等の業務環境リスクなどがあります。

事業体に定義した事業戦略、事業成熟度、経営リスクは、ITガバナンスで捉えるIT戦略、IT成熟度、ITリスクを同期して定義することが必要です。事業体のITガバナンスというのは、事業戦略がIT戦略と整合性をもって定義し、事業体の目標を共有することにあります。この前提のもとに円滑な事業活動を実現できます。

COBIT5では、「事業体のITガバナンス」を実現するためのITガバナンスのフレームワーク(枠組み)特性を上げています。(図1-1-3)

その特性とは、

◆COBIT5は、ガバナンスとマネジメントに関わる目標を事業体が達成できるよう支援する、包括的なフレームワークを提供する。

ここでいうガバナンスは、ITガバナンスフレームワークのガバ

ナンスであり、マネジメントはフレームワークのマネジメントをいいます。包括的フレーム

図1-1-2 事業戦略とITガバナンスの位置づけ

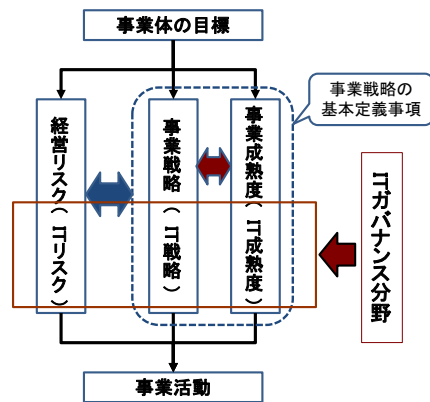
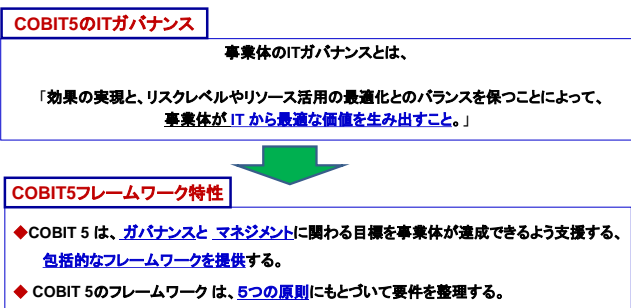


図1-1-3 COBIT5フレームワークの特性



出典: COBIT5 Framework

ワークとは、経営者の責任で統治する「ガバナンス」、実務部門でのフレームワークの構築・運用管理をする「マネジメント」の両方を含め、全社で管理することを述べています。

◆ COBIT 5 のフレームワーク は、5 つの原則にもとづいて要件を整理する。

5 つの原則とは、「ステークホルダーのニーズを充足」、「事業体全体の包含」、「一つに統合されたフレームワークの適用」、「包括的アプローチの実現」、「ガバナンスとマネジメントの分離」です。この原則に沿って要件を整理し導入することで「事業体の IT ガバナンス」のフレームワークが出来上がるということです。詳細は次節でカバーします。

第3節 IT ガバナンスのフレームワーク

事業体の IT ガバナンスを確立するための IT ガバナンスフレームワーク(枠組み)は、COBIT5 の 5 つの原則の下に構築し、運用される必要があります。本節では、COBIT5 の全体像を概観することを目的に、IT ガバナンスフレームワーク、5 つの COBIT5 の原則、事業体の IT ガバナンスの全体像の 3 点を整理します。

1. IT ガバナンスフレームワーク

COBIT 5 の IT ガバナンスフレームワークは、IT ガバナンス活動を全社活動と捉えた枠組みになっています。(図 1-1-4)

COBIT5 では IT ガバナンスを「ガバナンス」と「マネジメント」に役割を分離します。

「ガバナンス」の役割は、ITガバナンスのフレームワークに対する「評価」、方向づけ「方向性」と目標に沿ってパフォーマンスを「モ

ニター」し、事業体の目標が達成を保証するための全体監理の統治プロセスです。

取締役会長のリーダーシップのもと、取締役会がガバナンス全体の実行責任を持ちます。

「マネジメント」の役割は、ガバナンスで方向づけされた IT ガバナンスフレームワークを計画、構築、実行し、評価する実務活動の管理プロセスです。

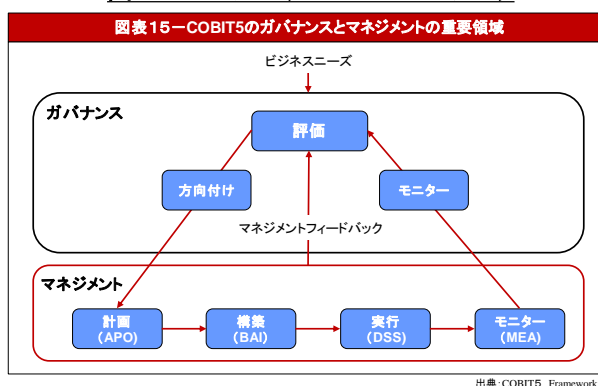
最高経営責任者(CEO)のリーダーシップのもとに、実務部門のマネジメントの実行責任のもとで実践します。

事業体の IT ガバナンスでは社内でのステークホルダーのすべてが関係することになりますから、経営者はガバナンスプロセスの統治、実務部門の管理者と従業員はマネジメントプロセスの実施と管理という活動の役割が割り当てられます。

①「ガバナンス」の領域では、

ビジネスニーズを受けて、経営者(取締役会)が IT ガバナンスの現状を「評価」し、改

図1-1-4 ITガバナンスフレームワーク



善の「方向付け」をしてマネジメント領域に提示し、マネジメントプロセスの課題を「モニタリング」し、改善を行いガバナンスプロセスの正常化を保証する。するドメイン(領域)です。

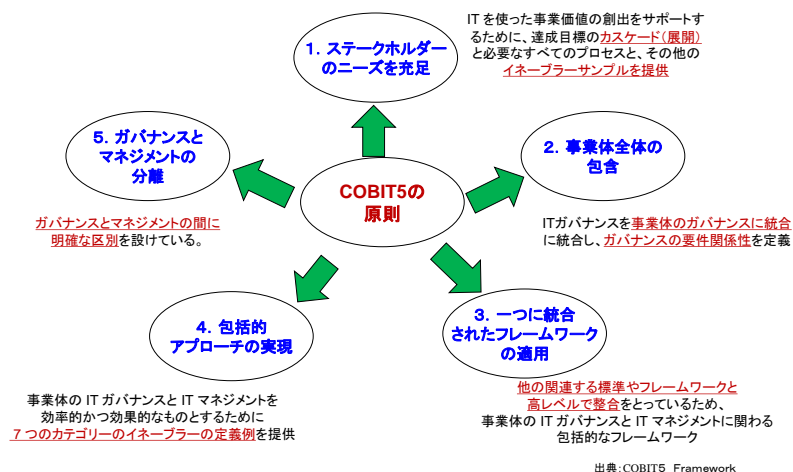
②「マネジメント」の領域では、

- * ガバナンス領域からの「方向付け」をもとに、IT ガバナンスフレームワークの構築・運用に向けた計画を立案(計画)し、
 - * プロジェクトの組織化を行い、計画にもとづいて、構築・調達および導入を実践するプロセスを管理(構築)し、
 - * IT システムによってサービスとその管理(実行)を行い、
 - * 計画目標の達成をモニタリング評価し、「ガバナンス」への報告(モニター)を行う
- という4つの領域からなります。

2. COBIT5 の 5 つの原則の概説

COBIT5 の 5 つの原則は事業体の IT ガバナンスフレームワークをガバナンスし、マネジメントするための原則です。その意味するところを概観しておきましょう。(図 1-1-5)

図1-1-5 ITガバナンスに向けたCOBIT5の原則



① 原則1:ステークホルダーのニーズを充足

事業体は、ステークホルダーのニーズである価値を生み出すために存在していることが前提です。そのため、このニーズを充足するように事業体の IT ガバナンスに組み込まなければなりません。COBIT 5 は、ステークホルダーのニーズ充足を目標におき、

実務レベルのイネーブラーまで展開(カスケード)することを述べ、カスケード手順とその実践サンプルを提示している。

カスケード手順は、事業体のステークホルダーのニーズから事業達成目標に、そして IT の達成目標へ変換し、さらにイネーブラー(影響要因)に絞り込む手続きと実施サンプルを提供しています。

② 原則 2: 事業体全体の包含

COBIT 5 は、事業体の IT ガバナンスのガバナンスとマネジメントで提供するイネーブラー^注は事業体の全体に関わるものであり、事業体全体を包含していると述べています。 注:イネーブラーの詳細は第2章・第4節を参照

これらのイネーブラーを用いて IT ガバナンスのフレームワークを構築するには、事業全体を包含する包括的アプローチの提供が必要になります。そのアプローチの手順として、原則2では、「ガバナンス目標」を設定し、「IT ガバナンス対象範囲」を特定し、「必要なイネーブラー」を定義し、イネーブラーの「実施役割と活動に対する役割の関係」を付けることで、あらゆる事業体の IT ガバナンスを包括的に定義できると述べています。

③ 原則 3: 一つに統合されたフレームワークの適用

COBIT 5 は、COBIT 以外で提供されていた IT ガバナンスに係る標準やガイド、例えば ISACA で発行された COBIT 以外の他の標準やフレームワークである ValIT、RiskIT など、および ISACA 以外で発行されている ISO 標準、ITIL や TOGAF などとも目標レベルでの上位整合性を取って統合しています。

そのため、IT ガバナンスの設計は COBIT5 のみですべての基本設計ができることとなります。

④ 原則 4: 包括的アプローチの実現

COBIT5 は IT ガバナンスのガバナンスとマネジメントを具体的に定義するために 7 つのカテゴリーのイネーブラーを定義しています。イネーブラーとは、事業体の目標達成を支える影響要因を言います。

これらのイネーブラーを定義することで事業体の目標達成を包括的に支援する IT

ガバナンス要因を定義することになるということです。7つのカテゴリーのイネーブラーとは、以下の通りです。

- 原則、ポリシーおよびフレームワーク
- プロセス
- 組織構造
- 文化、倫理および行動
- 情報
- サービス、インフラストラクチャおよびアプリケーション
- 人材、スキルおよび遂行能力

⑤ 原則 5: ガバナンスとマネジメントの分離

COBIT5では、事業体のITガバナンスをガバナンスとマネジメントに分離して、全社対応の仕組みにしました。

ここでは、「ガバナンス」と「マネジメント」領域の統治の対象となるプロセスを以下に概説します。

- 「ガバナンス」領域: 評価、方向づけおよびモニタリング (evaluate、direct and monitor: EDM)

ガバナンス領域での統治プロセスです。ビジネスニーズを受けて、経営者(取締役会)がITガバナンスの現状を「評価」し、「方向付け」をして、マネジメント領域の課題の是正と保証を「モニタリング」するドメイン(領域)です。

このドメインはすべてのステークホルダーに向けた目標達成のプロセス統治活動を経営者が保証することになりますので「ガバナンス」とカテゴリーしました。COBIT5ではEDMドメインといいます。

保証するとは、マネジメント領域の課題のフィードバック受け、是正を行いガバナンス目標の達成を保証するモニタリング活動を言います。

- 「マネジメント」領域: マネジメントプロセスは、4つのプロセスドメインからなります。

a. 整合、計画および組織化 (Align, Plan and Organise: APO)

EDMドメインの「方向付け」のもとに、ITガバナンスに向けた計画を立案し、プロジェクトの組織化を行うプロセスを統治するドメインです。「APOドメイン」と言います。

b.構築、調達および導入 (Build, Acquire and Implement :BAI)

APO ドメインの計画にもとづいて、構築、調達および導入を実践するプロセスを管理するドメインです。「BAIドメイン」といいます。

c.提供、サービスおよびサポート(Deliver, Service and Support :DSS)

BAIドメインの完了を受けて、IT システムによってサービスとその管理のプロセスを統括するドメインです。「DSSドメイン」といいます。

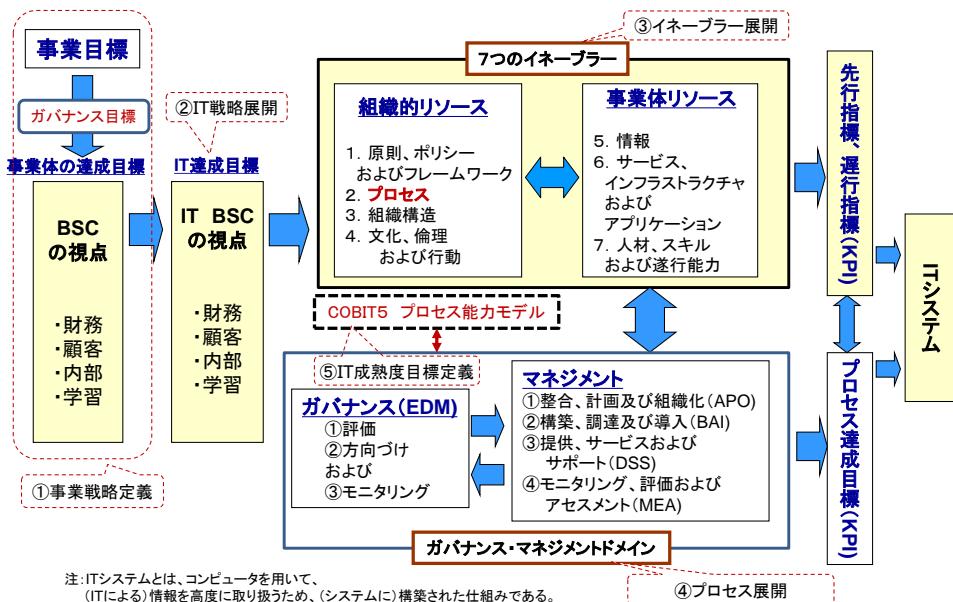
d.モニタリング、評価およびアセスメント(Monitor, Evaluate and Assess:MEA)

DSSドメインの定着化時に APO ドメインの IT ガバナンスフレームワークの方向性に向けて、計画目標の達成をモニタリングし、評価し、EDM ドメインへの報告のプロセスを統括するドメインです。MEAドメインといいます。

3. 事業体の IT ガバナンスの全体構造

COBIT5 は新しい概念であり、COBIT5 の中核資料の各々が相互に関係しているので一部の資料を読んでいるだけでは理解しづらいところがあります。中核資料の組み合わせから COBIT5 でいう「事業体の IT ガバナンス」を全体像で捉えておくことが理解をより進めることになります。(図 1-1-6)

図1-1-6 事業体のITガバナンスの全体像



ステップ1(事業戦略定義): 事業目標(事業戦略に相当)はガバナンス目標に統合さ

れ、ステークホルダーのニーズに対応した事業体の達成目標をBSC(バランススコアカード)を用いて設定する。

ステップ2(IT戦略展開):ガバナンス目標からIT BSC^注を用いてIT達成目標(IT戦略に相当)を定義し、事業体の達成目標とのマッピングによって、事業体の達成目標からIT達成目標へカスケード(展開)する。

注:IT BSCはBSCをITの観点で戦略目標化する手法である

ステップ3(イネーブラー展開):IT達成目標を7つのイネーブラーへカスケード(展開)する。7つのイネーブラーは原則4でいう事業体すべてを包含する影響要因に展開することになる。

7つのイネーブラーは2つのカテゴリーに分類され、IT達成目標に直接影響する影響要因を有する「組織的リソース」と組織的リソースに活用される「事業体リソース」に分類される。

組織的リソースには、「原則、ポリシーおよびフレームワーク」、「プロセス」、「組織構造」、「文化、倫理および行動」の4つのイネーブラーがあり、

事業体リソースには、「情報」、「サービス、インフラストラクチャおよびアプリケーション」、「人材、スキルおよび遂行能力」の3つのイネーブラーがある。

各イネーブラーはIT達成度目標を建っ呈するためのKPIを設定することになる。

ステップ4(プロセス展開):7つのイネーブラーの中のプロセスイネーブラーのIT部門の業務プロセス(COBIT5プロセス)が「ガバナンス」と「マネジメント」プロセスに絞り込まれる。絞り込んだプロセスにはIT達成目標を達成するための達成目標とKPIが定義される。

このプロセス内容はISACAの中核資料の「COBIT Enabling」のプロセス参照モデルにまとめられている。一部は本著で後述している。

ステップ5(プロセス能力モデル):IT部門のプロセスにはIT成熟度を目標(KPI)として設定する。COBIT5ではISO/IEC15504^注をプロセス能力モデルとして採用している。

プロセス能力モデルはプロセス達成目標に向けた、プロセス成熟度レベル課題の改善対策の作成に活用される。

注:プロセス能力レベル目標に関しては第2章・第5節で詳述している。