

第5回 COBIT 5 講習会

COBIT 5 Implementation 使ってみようCOBIT 5

June 4, 2014

ISACA 東京支部 基準委員会 神橋基博

今回の目標

COBIT 5を使ってみよう

内容

1. COBIT 5の概要
2. COBIT 5 Implementationの概要
3. 使ってみようCOBIT 5
～COBIT 5 Implementationの活用

1. COBIT 5の概要

COBIT 5とは

- ✓ 事業体の情報と技術のガバナンスおよびマネジメントに関する、完全かつ国際的に承認されたフレームワーク
- ✓ IT ガバナンスとマネジメントの優れた実践手法の開発、導入、継続的改善、モニタリングについて事業体をサポートする

COBIT 5 Framework p102 付録H 用語解説

COBIT 5におけるガバナンス

事業体IT ガバナンス

(GEIT: Governance of Enterprise IT)



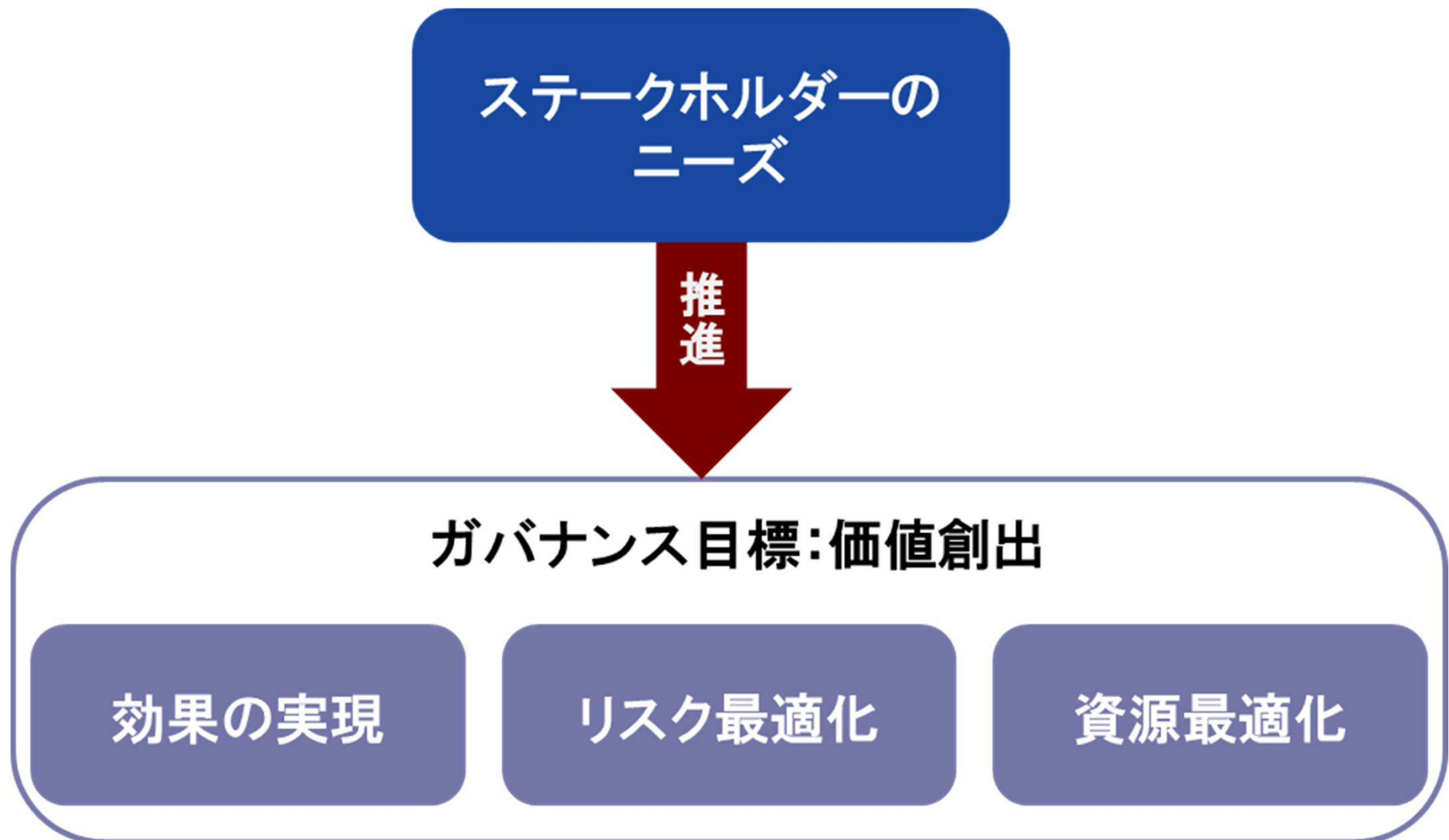
COBIT 5におけるガバナンス

COBIT 5におけるガバナンスの定義

ステークホルダーのニーズや、条件、選択肢を評価し、優先順位の設定と意思決定によって方向性を定め、合意した方向性と目標に沿ってパフォーマンスや準拠性をモニターすることで、事業体の目標がバランスを取って、合意の上で決定され、達成されることを保証するものである。

COBIT 5 Framework p103 付録H 用語解説

GEITの目標と効果



COBIT 5 のフレームワーク

COBIT 5におけるフレームワークの定義

- ✓ 複雑な課題を解決したり対策を講じたりするために使われる基本的な概念構造
- ✓ アプローチや理解の方法、関連するエンティティ間の関係とそれらの役割、境界を定義する上での一連のコンセプト、仮説、実践手法

COBIT 5 Framework p103 付録H 用語解説

COBIT 5 の構成要素とプロダクトファミリー

COBIT 5 プロダクトファミリー

COBIT® 5

COBIT 5 イネーブラーガイド

COBIT® 5: Enabling Processes

COBIT®
Inf

フレームワークの構成要素

- ✓ 5つの原則
- ✓ 7つのイネーブラー
- ✓ プロセス参照モデル
- ✓ 導入ガイダンス
- ✓ 評価ガイド

COBIT 5 プロフェッショナルガイド

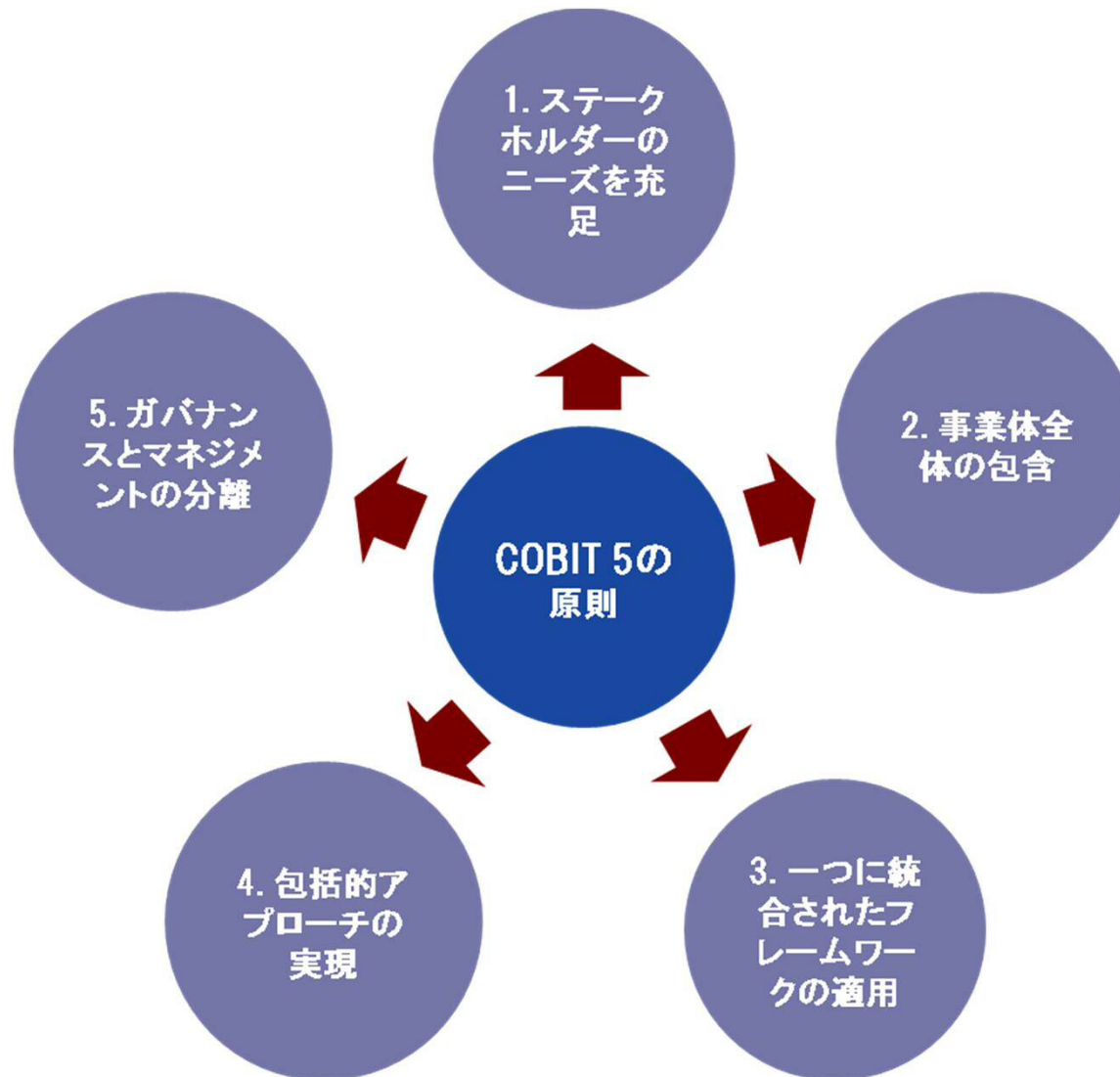
COBIT® 5
Implementation

COBIT® 5 for
Information Security

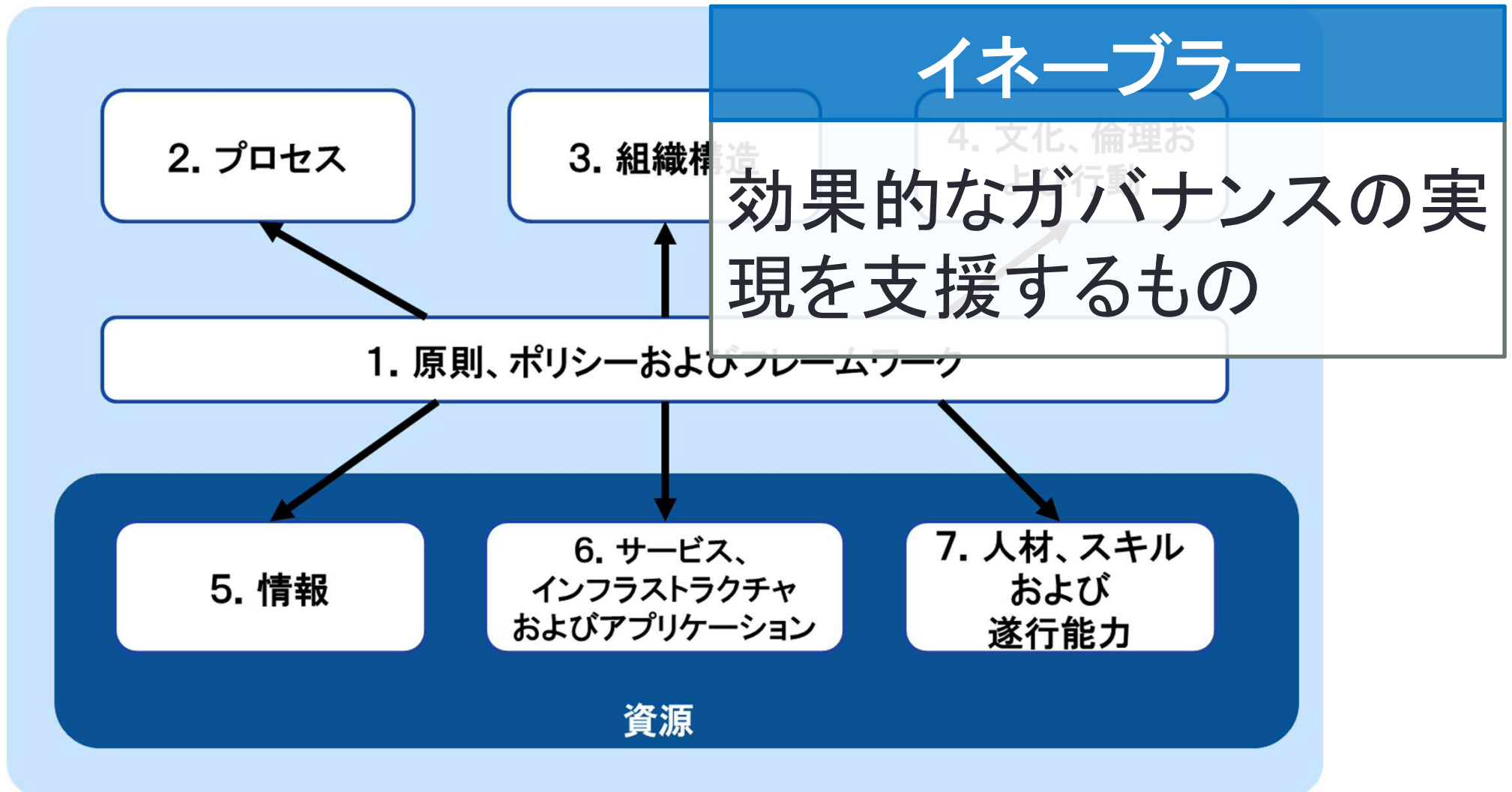
C

COBIT 5 オンライン

COBIT 5の5つの原則



COBIT 5の7つのイネーブラー



出典: COBIT® 5 日本語版, 図表12. © 2012 ISACA® All rights reserved.


COBIT 5 資料の入手方法

ISACA国際本部のWebサイトからダウンロード可能(一部無償)



<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-japanese.aspx>



日本語訳は以下の3冊
(2014年6月時点)

-  COBIT 5 Framework
-  COBIT 5 Enabling Processes
-  COBIT 5 Implementation

追加資料

-  COBIT 5の紹介
-  COBIT 5 エグゼクティブサマリー

2. COBIT 5 Implementationの概要

COBIT 5 Implementationの目的

イネーブラー導入を支援するフレームワーク

- ✓ GEIT導入における落とし穴を避ける
- ✓ 最新の優れた実践手法を活用する
- ✓ 時間が経過してもガバナンスやマネジメントが成功し続けるような成果を得る

COBIT 5 Implementation pXXX

適切な環境の整備

指針となる原則、決定権限、説明責任のフレームワークを特定・設計する

RACIチャート：関係者の役割を明確化

R : Responsible	実行責任
A : Accountable	説明責任
C : Consulted	協議先
I : Informed	報告を受ける

導入における役割を担う人々の責任

主要なアクティビティ	取締役会	ITエグゼクティブ委員会	CEO	事業部門マネジメント	IT部門マネジメント	ITプロセスオーナー	IT業務部門	IT運用・インフラ部門	プログラム運営委員会
プログラムの方向付けの設定	A	R	R	C	C	I	C	C	C
プログラム管理資源の提供	C	A	R	R	C	C	R	R	I
方向付けの設定・維持および体制とプロセスの監督	C	A	C	I	I	I	I	I	R
プログラムの設置と維持	I	A	R	C	C	I	I	I	R
企業アプローチによるアプローチの調整	I	A	R	C	C	I	C	C	R

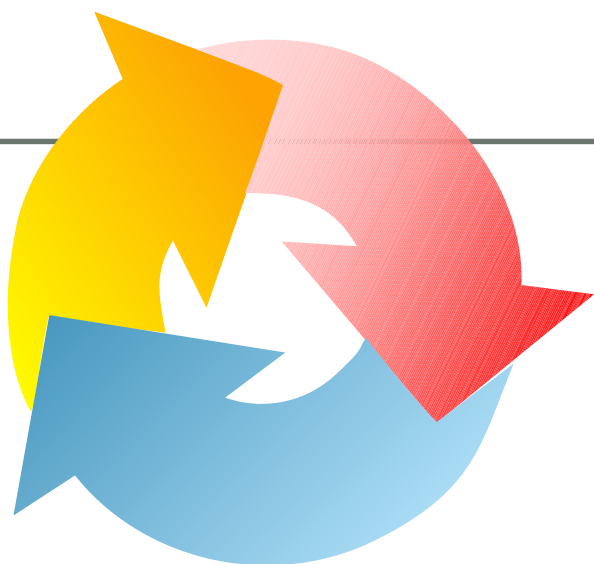
RACIチャートでは、誰が実行責任を持つか(R)、説明責任を有するか(A)、協議先か(C)、あるいは報告を受けるか(I)を特定する。

GEIT改善の取組み

継続的な改善ライフサイクルアプローチ

取組みが一回限りのアクティビティでない事実を強調するために継続したライフサイクルとして描かれている

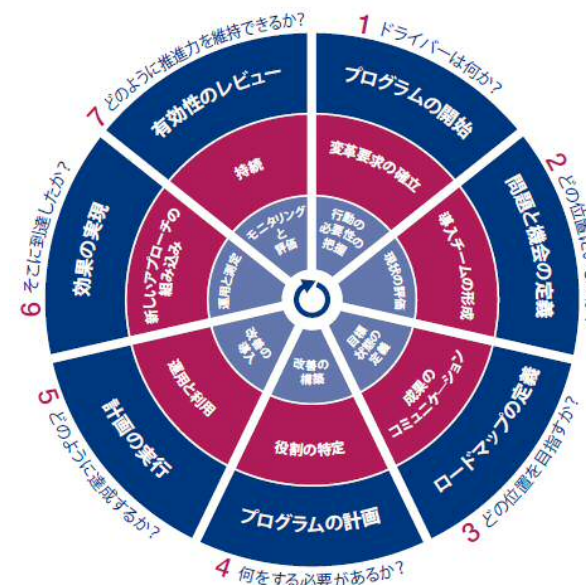
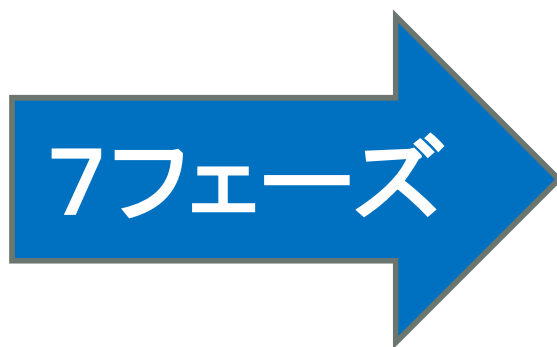
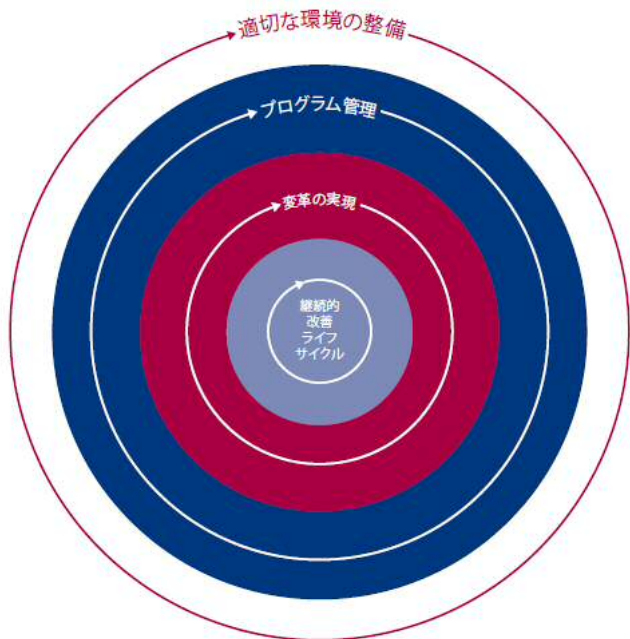
COBIT 5 Implementation p26



GEIT導入ライフサイクルのコンポーネント

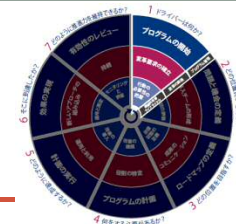
3つのコンポーネント

- ✓ プログラム管理
- ✓ 変革の実現
- ✓ 継続的な改善ライフサイクル



GEIT導入ライフサイクルの7フェーズ

フェーズ1	ドライバーは何か？	現在の变革ドライバーを識別し、経営幹部レベルにおいて、そのときのビジネスケースの概要の中で表現される变革要求を作り出す
フェーズ2	どの位置にいるのか？	IT 達成目標を事業体の戦略とリスクに整合させ、最も重要な事業体の達成目標、IT 達成目標、プロセスを優先付ける
フェーズ3	どの位置を目指すか？	潜在的な解決策を特定するためにギャップ分析に従った改善目標を設定する
フェーズ4	何をする必要はあるか？	正当なビジネスケースによってサポートされるプロジェクトを定義し、導入の变革計画を開発することにより、実現可能で有用な解決策を計画する
フェーズ5	どのように達成するか？	日々の実践に向けた解決策導入の提案と、ビジネスとの整合が達成され、成果が測定できることを確実にする測定指標とモニタリングシステムの確立を提供する
フェーズ6	そこに到達したか？	改善されたガバナンスおよびマネジメントが持続可能なように通常の事業運営に移行されること、および、成果測定指標と期待する効果を使った改善の達成度モニタリングに注目する
フェーズ7	どのように推進力を維持できるか？	取り組み全体としての成功を振り返り、さらなるガバナンスやマネジメントの要件を識別し、継続的な改善の必要性を補強する



フェーズ1: ドライバーは何か？

目標

- フェーズの目標プログラムの背景と目的、および最新のガバナンスアプローチについての理解の取得
- 最初のプログラムの概念としてのビジネスケースの定義
- すべての主要なステークホルダーの関与と約束の取り付け

インプット

- 事業体の方針、戦略、ガバナンス計画と事業計画、監査報告書
- 事業体の取り組み
- IT 関連の現状の問題点を示すインプット
- 有益で適切な業界情報、ケーススタディ

等

CI

行動の必要性を認識する

CE

変革要求を確立する

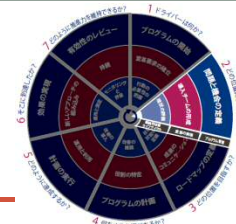
PM

プログラムを開始する

アウトプット

- ビジネスケースの概要
- ハイレベルの役割と責任
- ステークホルダーの情報
- プログラムのウェイクアップコールやキックオフ連絡

等



フェーズ2: どの位置にいるのか？

目標

- プログラムチームの事業体の達成目標およびITを使った価値提供方法の理解
- 必要なプロセスあるいは改善計画の実施に必要なその他のイネーブラーの特定
- 事業リスクや事業体の現在と将来のリスク嗜好状況がプログラムに与える影響の判断
- 選択したプロセスの現在の能力を判定と、事業体の変革に対する許容度と対応能力の理解

インプット

- フェーズ1のアウトプット
- 事業とIT の計画と戦略
- ITプロセスの説明、方針、基準、手続き、技術的仕様
- 監査報告書、リスク管理方針、IT 成果報告書、ダッシュボード、スコアカード

等

CI

現状を評価する

CE

強力な導入チームを組成する

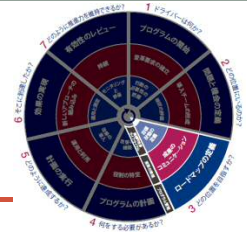
PM

問題と機会を定義する

アウトプット

- 合意されている事業体のIT 関連達成目標とIT 部門への影響
- リスクと影響度についての共通理解
- 達成目標や現在の能力評価結果

等



フェーズ3: どの位置を目指すか？

目標

- 選定されたプロセスのそれぞれに対して目標設定された能力の決定
- 選定されたプロセスにおける現状とあるべき姿の位置付けの間のギャップの特定、および、ギャップの改善機会の変換
- 詳細なビジネスケースやハイレベルのプログラム計画の作成

インプット

- フェーズ2のアウトプット
- 内外の能力ベンチマーク結果
- COBIT 5 やその他の参照先からの優れた実践事例
- ステークホルダー分析結果

等

CI

達成目標の状態を定義し、ギャップを分析する

CE

求められる成果を明確にし、コミュニケーションを図る

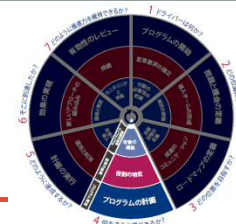
PM

ロードマップを定義する

アウトプット

- 目標となる能力の評価結果
- 改善機会に関する詳細記述
- 変革実現計画
- 詳細なビジネスケース
- ハイレベルなプログラム計画とその評価指標

等



フェーズ4: 何をやる必要があるか？

目標

- 改善機会から正当に貢献するプロジェクトへの変換
- 影響が大きいプロジェクトへの優先と注力
- 改善プロジェクトを全体のプログラム計画への統合
- 短期的成功の実現

インプット

- フェーズ3のアウトプット
- 機会ワークシート、優れた実践手法と基準、外部評価、技術評価
- 機会グリッド、プロジェクト定義、プロジェクト・ポートフォリオ管理計画、リソース計画、IT予算
- 初期段階で識別された強み
- 等

CI

改善を設計、構築する

CE

各種役割の担当者に権限を付与し、短期的成功を識別する

PM

プログラム計画を策定する

アウトプット

- 改善プロジェクトの定義
- 定義された変革対応計画
- 識別された短期的成功体験
- 配置されたリソースとプログラム計画
- 成功評価基準
- 等

フェーズ5: どのように達成するか？



目標

- 事業体のプログラム/プロジェクト管理の能力、基準および実践手法を活用し、詳細な改善プロジェクトを導入する。
- プロジェクトの進捗に関し、モニタリングし、測定し、報告する。

インプット

- フェーズ4のアウトプット
- プロジェクト定義、プロジェクトガントチャート、変革対応計画、変革戦略
- 統合されたプログラム/プロジェクト計画

等

CI

改善を導入する

CE

運用と利用を実現する

PM

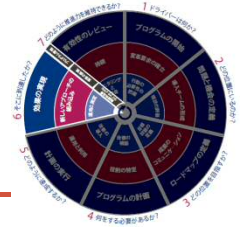
計画を実行する

アウトプット

- 改善の導入
- 変革対応計画の導入
- 短期的成功の実現と成功した変革の可視化の実現
- うまくいっているコミュニケーションの状況

等

フェーズ6: そこに到達したか？



目標

- プロジェクト成果と全体的なガバナンス改善プログラムによる効果の実現についての測定指標の、定期的、定常的に実行されるモニタリングの成果測定システムへの統合

インプット

- フェーズ5のアウトプット
- 既存の測定指標とスコアカード
- ビジネスケースの効果
- 変革対応計画とコミュニケーション戦略

等

CI

運用し測定する

CE

新しいアプローチを組み込む

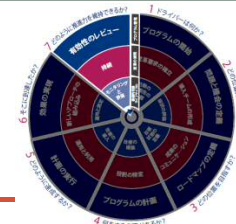
PM

効果を実現する

アウトプット

- 更新されたプロジェクトとプログラムのスコアカード
- 変革の有効性の測定結果(事業上と認識上の両方)
- スコアカードの結果を説明する報告
- 業務運営に定着した改善

等



フェーズ7: どのように推進力を維持できるか?

目標

- プログラムから得た結果と経験の評価、並びに、学んだ教訓の共有
- 変革のための組織構造、プロセス、役割と責任体制の改善と、継続的最適化
- 更なる改善に向けた更なるインテレーションの促進
- 継続的な成果のモニタリングと、定期的な報告による、説明責任と実行責任の遂行

インプット

- フェーズ6のアウトプット
- 導入後レビューの報告
- 成果報告
- 事業戦略とIT 戦略
- 新しい規制の要求事項のような新たなトリガー

等

CI

モニタリングおよび評価を実施する

CE

持続させる

PM

プログラムの有効性をレビューする

アウトプット

- 更なるGEIT アクティビティに向けた推奨事項
- ステークホルダーの満足度調査
- 文書化された成功事例と得られた教訓
- 進行中のコミュニケーション計画
- 成果の報酬制度

3.使ってみようCOBIT 5

～COBIT 5 Implementationの活用

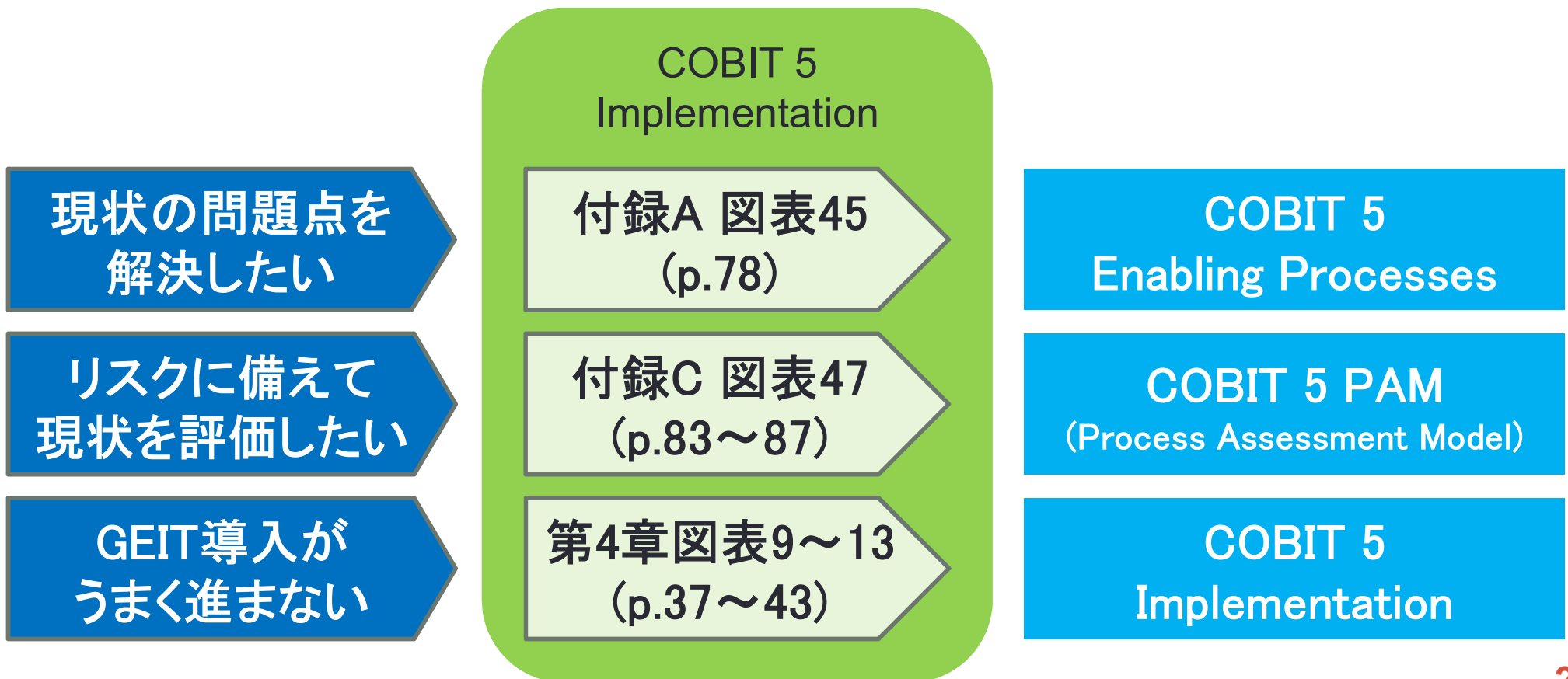
COBIT 5を使ってみよう！ とはいうものの

どこから手をつけたらいいのか

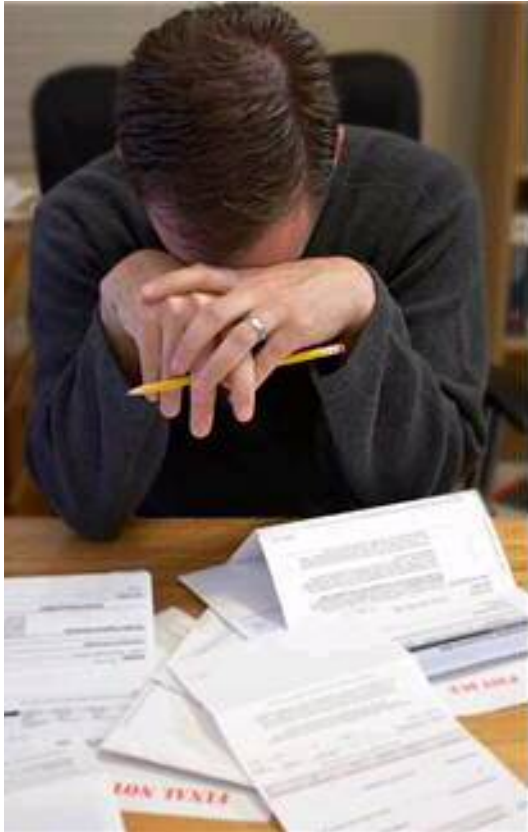


COBIT 5 Implementationの活用

COBIT 5 Implementationを「逆引き」して必要な情報を見つけましょう。



現状の問題点を解決したい



サービスレベルを
達成できない

COBIT 5 Implementation 付録A 図表45

図表 45 — 問題点の COBIT 5 プロセスへのマッピング

問題点	COBIT 5 プロセス
失敗した取り組み、IT コストの増加、事業価値の低さの認識による事業部門の不満	EDM02, APO01, APO02, APO05, APO07, BAI01, BAI02
データの損失、プロジェクトの失敗など IT 関連の事業リスクに関係した重要なインシデント	EDM03, APO09, APO12, DSS domain
合意したサービスレベル達成に連続して失敗するなどの、アウトソーシングサービス提供の問題	EDM04, APO09, APO10
法的規制は契約の要件を満たしていない	EA03
パフォーマンスやコストの低下	APO02, APO04
IT の支	
一部の重	EDM02, EDM04, APO05, APO07

①類似の問題点を探す

②該当するプロセスを参照する
(次ページへ続く)

現状の問題点を解決したい

COBIT 5 Implementation 付録A 図表45

図表45 — 問題点のCOBIT 5プロセスへのマッピング

問題点	COBIT 5プロセス
合意したサービスレベル達成に連続して失敗するなどの、アウトソーシングサービス提供の問題	EDM04, APO09, APO10

現状の問題点を解決したい

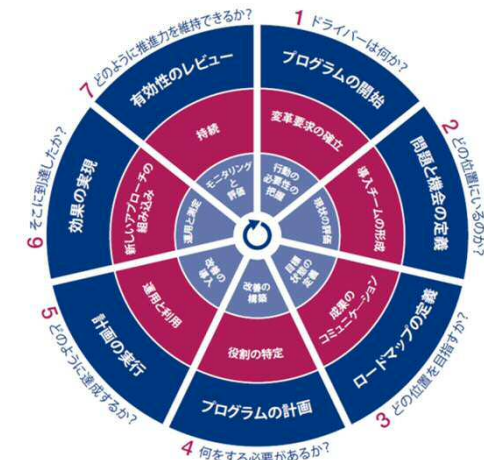
③ 詳細をCOBIT 5 Enabling Processesで確認

④ 使ってみる

COBIT 5 Enabling Processes

AP010 サプライヤーの管理		領域：管理 ドメイン：整合、計画および組織化
プロセスの概要 事業体の要件を満たすために、すべての形態のサプライヤーにより提供される IT 関連サービスの管理を行う。これには、サプライヤーの選定、関係の管理、契約の管理、そして有効性と準拠性に関するサプライヤーの成果レビューとモニタリングが含まれる。		
プロセスの目的 不適格なサプライヤーによるリスクを最小化し、競争力のある価格を保証する。		
このプロセスは、以下の IT 達成目標の実現を支援する。		
IT 達成目標	関連する測定指標	
04 IT に関する事業リスクの管理	<ul style="list-style-type: none"> リスク評価の対象となっている重要なビジネスプロセス、IT サービス、IT 関連ビジネスプログラムの割合 リスクアセスメントで特定されなかった重要な IT 関連インシデントの件数 IT 関連のリスクを含む、事業体のリスク評価の割合 リスクプロファイルの更新頻度 	
07 ビジネス要件に合致した IT サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> IT サービスのインシデントに起因する事業活動の中断件数 IT サービスが合意されたレベルを満たしていると満足している事業部門のステークホルダーの割合 提供された IT サービスの品質に満足しているユーザーの割合 	
09 IT の俊敏性	<ul style="list-style-type: none"> 新たな要件に対する IT 対応力への事業部門の幹部の満足度 最新のインフラストラクチャおよびアプリケーションによりサポートされている重要なビジネスプロセスの数 戦略的な IT 目標を、合意・承認された取り組みに転換するための平均所要期間 	
プロセス達成目標と測定指標		
プロセス達成目標	関連する測定指標	
1. サプライヤーは合意した通り履行している。	<ul style="list-style-type: none"> 合意された要件を満たしているサプライヤーの割合 IT 関連サービスのサプライヤーが引き起こした、サービス違反件数 	
2. サプライヤーのリスクが評価され、適切な対応が行われている。	<ul style="list-style-type: none"> サービスインシデントにつながるリスク関連のイベントの件数 サプライヤーとのリスク管理会議の頻度 	

COBIT 5 Implementation



Source: COBIT® 5 日本語版 図表17. © 2012 ISACA® All rights reserved.

リスクに備えて現状を評価したい



このプロジェクトは
期限厳守しないと

COBIT 5 Implementation 付録C 図表47

図表 47 — リスクシナリオと COBIT 5 プロセス能力(続き)

リスクシナリオ		COBIT 5 プロセス能力
適切で本来あり得そうなシナリオ	ネガティブな例示	改善が必要な COBIT 5 プロセスの考慮 注記：この列にあるプロセスナンバーに続くものは、プロセスを考慮する際の例である。プロセスの名前ではない。
プログラム、プロジェクトの提供リスク(続き)		
プロジェクトの提供	<ul style="list-style-type: none"> 内部開発部門による IT プロジェクト提供が時々遅延 IT プロジェクト提供の定常的な遅延 外部委託された IT 開発プロジェクトの過度な遅延 	<ul style="list-style-type: none"> EDM01 GEIT ポリシー、組織構造と役割 EDM02 価値ガバナンスのモニタリング APO06 投資のモニタリング BAI01 プログラム管理、プロジェクト管理の計画策定とモニタリング AP003 アーキテクチャ標準 AP011 一貫性があり効果的な品質管理アクティビティ BAI01 プログラムおよびプロジェクト品質管理の計画策定とモニタリング

①類似のリスクシナリオを探す

②該当するプロセスを参照する(次ページへ)

リスクに備えて現状を評価したい

COBIT 5 Implementation 付録C 図表47

図表45 – リスクシナリオとCOBIT 5プロセス能力

	リスクシナリオ	COBIT 5プロセス能力
プロジェクトの提供	<ul style="list-style-type: none">内部開発部門によるITプロジェクトが時々遅延ITプロジェクト提供の定常的な遅延外部委託されたIT開発プロジェクトの過度な遅延	<ul style="list-style-type: none">EDM01 GEITポリシー、組織構造と役割EDM02 価値ガバナンスのモニタリングAPO06 投資のモニタリングBAI01 プログラム管理、プロジェクト管理の計画策定とモニタリング

GEITの導入がうまく進まない

誰も言うことを
聞いてくれない

COBIT 5 Implementation 第4章図表9~13



図表10 — フェーズ2 — どの位置ににいるのか? フェーズ3 — どの位置を目指すか?	
課題	改善目標への支持を取得・維持することができない IT部門とビジネス部門とのコミュニケーションギャップ
根本原因	<ul style="list-style-type: none"> ・行動する理由が明確にされないが、そもそも行動しないのに、無理強いしている ・必要な投資(費用)を十分に正当化できていない ・変革による生産性や効率性喪失が懸念されている ・改善目標への支持やコミットに不足している ・戦略から戦術・運営レベルまで、一貫性がない ・(シンプルでない、簡潔な事業部など)不適切なコミュニケーション ・改善のためのビジョンが不明確である ・変革実現やす
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ・改善された G ・例えば IT 運営 ・や合意形成を ・スケジュール ・事業部門との効果的 ・より高い成熟度に到達 ・聴衆の特性に応じて順応させた方法で、正確な言葉とわかりやすい用語を使っている(興味深い内容で、図や映像を使用している)。

①類似の課題を探す

②成功要因を適用する

GEITの導入がうまく進まない

図表10 ーフェーズ2 ー どの位置にいるのか？
フェーズ3 ー どの位置を目指すか？

課題	改善目標への支持を取得・維持することができない IT部門とビジネス部門のコミュニケーションギャップ
根本原因	<ul style="list-style-type: none">・ 行動する理由が明確にされないか、そもそも理由がないのに無理強いしている・ 必要な投資(費用)を十分に正当化するような効果の認識がない など
成功要因	<ul style="list-style-type: none">・ 改善されたGEITの価値について同意や理解を得る・ IT運営委員会のような適切な組織を作り、目標についてコミュニケーションや合意形成を促進する など

まとめ

COBIT 5 Implementationには
GEITを導入、維持、改善するた
めに役立つ情報が掲載されて
います。

どこから手を付けたらいいか判
らない時は、まずCOBIT 5
Implementationを一読されるこ
とをお勧めします。



Q&A

ご清聴ありがとうございました。