



## GQM+Strategies® 手法の適用



## ワークショップ構成

アクティビティ	内容
スコープの定義	適用スコープの定義、および、最も重要とする目標を選択
環境の定義	定義したスコープに従い、一般的背景を引き出しドキュメント化し、内在する前提を確認
レベルの定義	組織に存在する抽象的階層(レベル)の定義
存在する資産の引き出し	存在する目標、戦略、基準の収集
ギャップ分析	欠落しているものを含め、定義した資産に存在するギャップを確認し、ドキュメント化
トップレベル目標の選択	目標の優先順位付けを行い、中でも最も重要なものを選択
トップレベル目標の形式化	選択したトップレベルの目標を形式化
グリッドの作成	各々のトップレベル目標達成に向け、次の行動を定義し、組織の各レベルごとに同じ作業を実施
目標と戦略の定義	目標と戦略の定義
GQMグラフの定義	定義した全ての目標および戦略に対して、GQMグラフを定義
レビューおよびフィードバック	作成したグリッドについてレビューし、ディスカッションを実施



## GQM+Strategies® 手法の適用

- 背景の定義とギャップ分析
- 数値目標と戦略の策定



## スコープの定義

- スコープを定義し(すなわち手法を適用する組織の関係部門)、ゴール設定において最も重要なものを選択してください。
- Scope:
  - フォーカス: 新たな保険提案
    - 営業職員による顧客への保険販売
    - 保険代理店を通じたの保険販売      保険代理店増加
  - 現行のシステム
    - パソコンを一人一台配備(営業支援システムを提供)
    - オフィス内での利用が中心(PCが重たい)
    - 新たな顧客獲得を目的として社外で活用できていない
    - 携帯電話による情報提供は限定的
    - 各ゴールにシステムが貢献しているか把握できていない
  - 将来のシステム
    - ビジネスゴールに貢献する



## 環境定義

- 定義したスコープに従って、一般的背景引き出し、文書化してください。また、明確に以下の背景を記述してください。

(e.g.,アプリケーションドメイン、プロジェクト組織、プロセス、組織基盤、既存の有効な測定データ など)

- **背景の要素:**

- 新たなシステムを開発すべきである。  
(例:携帯電話の機能拡張など)
- 営業活動数の増加
- 利益向上を目標とする  
(新契約市場シェア拡大、既契約保全による収益向上)

- **想定:**

- 顧客とface-to-faceの機会を増やすことにより、顧客数が増加
  - 携帯電話などにより顧客先での情報活用を推進し、有効訪問数を増加
- 携帯電話による情報提供メニューの拡張
  - より詳細な情報提供により、携帯電話の効果が向上



## レベル定義

- 全てのゴール・戦略を構成する組織のうち、それぞれのレベルを抜粋、定義していく。  
(例: ビジネス、ソフトウェア、プロジェクトレベル)
- レベル(呼び方は自由)
  - マネジメントレベル(経営層)
  - セールプランニングレベル(営業執行部門)
  - システムプランニングレベル(システム企画部門)
  - システム開発レベル(システム開発部門)



## 存在する資産の引き出し

- 各組織レベルに合わせて、次の内容を定義する。
  - 既に定義した目標および戦略
  - 既存の収集データ
- 次ページの表を作成・完成させ、それぞれの関連と測定項目を設定する。



## 存在する資産の引き出し(戦略目標)

Level	Goals	Strategies	Data
経営層	収益拡大	(1) 新契約増産 (2) 代理店チャンネル拡大	顧客数 稼動代理点数 保有高(営業職員、代理店などチャンネル別)
営業執行部門	販売数拡大 代理店チャンネル拡大 解約失効率(高)減少 代理店稼動率向上	新機能追加 販売力向上 販売品質向上	代理店支援システム利用代理店数 システム利用率 営業目標達成率
システム企画部門	適切なコストで新たなシステム開発 (できるだけ安く) 維持コストを可能な限り抑える	新たな技術投入  信頼性、品質、生産性 などの見積もり	開発費用 ホストメインフレームに関わる人件費 システム障害発生数(プロジェクトレベルではなく会社全体の数値)
システム開発部門 (関連会社)	期限遵守 品質保持 正確なコスト	開発ツール導入 新たな技術	レビュー数 ドキュメント数 開発過程でのバグ数

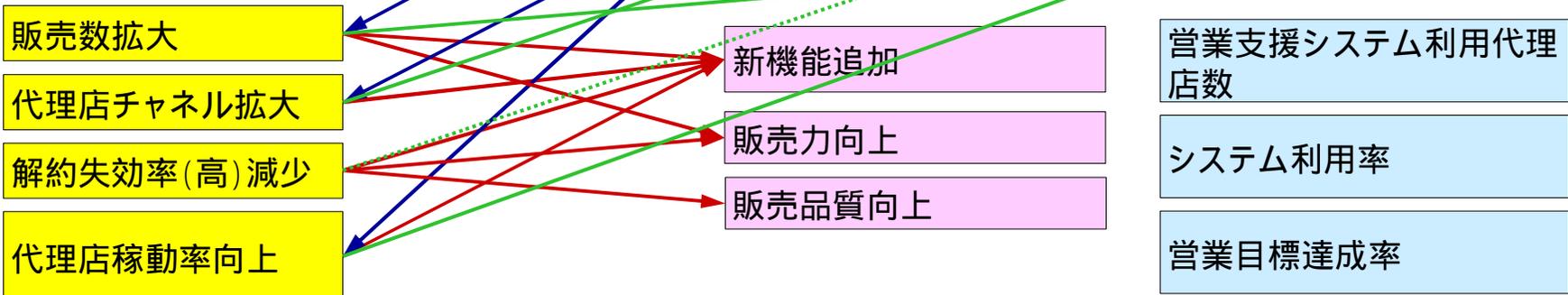


## 存在する資産(価値)の関係

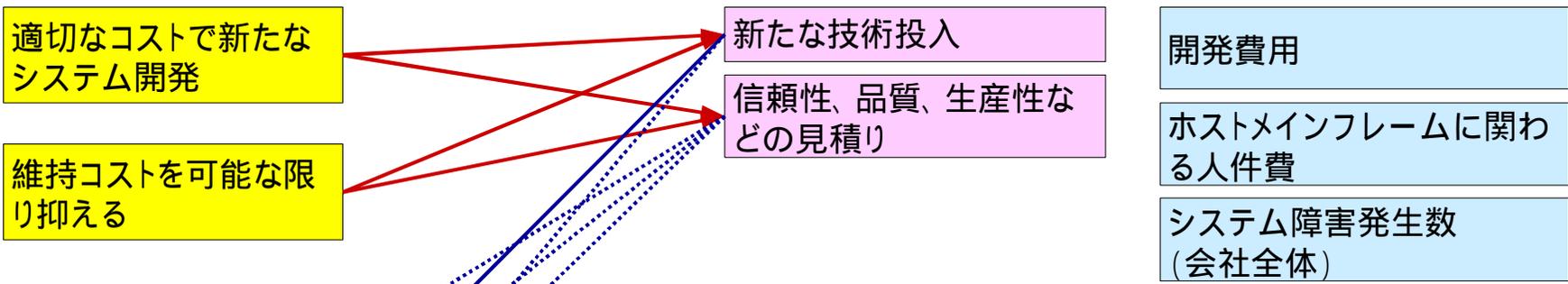
経営層



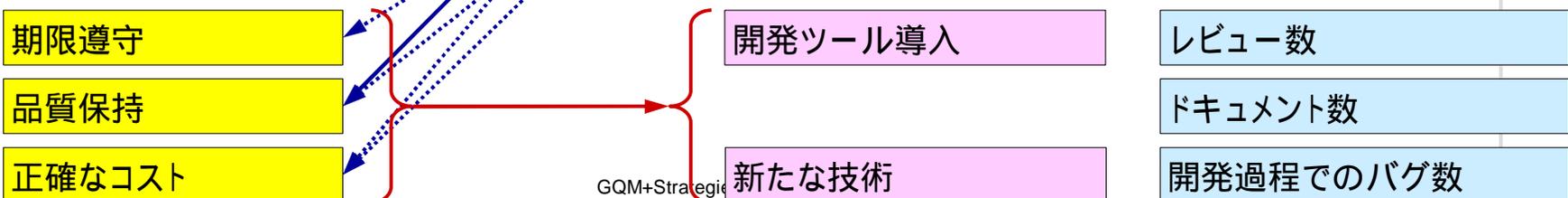
営業執行部門



システム企画部門



システム開発部門





## ギャップ分析

- 欠落しているものを含め、定義した資産に存在するギャップを確認しドキュメント化する。  
(例: 目標に関係しない基準、異なるレベルにある関連しない目標や戦略、測定していない目標や戦略、等)
- 新たにハイレベル目標を定義する。  
(例: 組織の経営計画)



## GQM+Strategies®手法の適用

- 背景の定義とギャップ分析
- 数値目標と戦略の策定



# エクセルテンプレートを使用したグリッドのドキュメント化

## ゴール及び戦略の引き出し

ステップ	リンク先(別シート)
<b>a)一般的な背景 &amp; 想定ヒアリング</b>	
1. 組織に関する一般的な背景を収集	背景と想定(Context and Assumptions)
2. 書き出した想定を識別	背景と想定(Context and Assumptions)
<b>b)トップレベルのゴールを定義</b>	
1. 実現可能な範囲であるハイレベルのゴールを確認(資料 C&A)	目標(Goals)
2. ゴールの優先順位付けし、最も重要なものを選定(資料 C&A)	目標(Goals)
3. テンプレートをを用いて選択したゴールを形式化する(資料 C&A)	目標(Goals)
<b>c)戦略方針の作成</b>	
1. 各々の選択したゴールについて、実現可能な戦略を立案する(資料 C&A)	戦略(Strategy)
2. 戦略を確定する(資料 C&A)	戦略(Strategy)
<b>d)次なる段階の追加</b>	
1. 別のゴールレベルにおいて戦略を設定できそうであれば追加 (不可能であれば終了し、可能であれば継続)	戦略(Strategy)
<b>e) ゴールの定義</b>	
1. 次なるレベルを配慮して、選択した戦略の影響を引き出す(資料 C&A)	目標(Goals)
2. 選択した戦略について実現可能なゴールを確認(資料 C&A)	目標(Goals)
3. 実現可能性、コスト、利益を考えたうえ、最も期待できるゴールを選択(資料 C&A)	目標(Goals)
4. テンプレートをを用いて選択したゴールを形式化する(資料 C&A)	目標(Goals)
5. c)へ	目標(Goals)

## GQM グラフの引き出し

ステップ	リンク先(別シート)
<b>a)GQMグラフの定義</b>	
1. 適切なレベルで選択した各々のGQM+戦略に対応したGQMゴールを定義する	GQM目標(GQM Goals)
2. ゴール達成を評価する基準となるGQMグラフを定義する	GQM目標(GQM Goals)
3. 該当レベルの内容と、存在するならもう一段階上位レベルとの関係を確認する	GQM目標(GQM Goals)
<b>b)次なる段階の追加</b>	
1. グリッド内に定義される、より詳細レベルのGQM+戦略ゴールあるか?なければ終了、あればa)に戻る	目標(Goals)



## 背景と想定 ( Context and Assumptions )

C&A ID	影響 ( Goal ID、 Strategy IDを、 比較して記入 ) ( Goal=>Strategy, または Strategy=>Goal relations )	タイプ Context : 背景 Assumption : 想定	内容
C1	G1	Context	新たにコンタクト数を増加させること、また解約失効契約の減少は、組織の利益向上に繋がる。
C2	G1 => S1a	Context	新契約数を増加させれば、最終の収益にプラス効果が見込める。(他の要素は別として)
A1	G1 => S1b	Assumption	代理店数を増加させれば、最終の収益にプラス効果が見込める。(他の要素は別として)
C3	S1a => G2	Context	新契約数の増加は販売数の増加に繋がる。
A2	S1b => G2	Assumption	代理店数の増加は販売数の増加に繋がる。



## 目標 (Goals)

Goal ID	Level	目標	目標詳細設定							
			活動	フォーカス	オブジェクト	マグニチュード	期限	スコープ	制約	関連(派生)
G1	経営層	収益拡大	増加	収益	方針に沿った会社の収益	顧客コンタクト数 x%増加 保険料収入 Y%増加 解約失効率 Z%減少 保有高 W%増加	1年後 (開発期間3年後)	営業執行部門	コスト (増員が必要)	
G2	営業執行部門	販売数拡大	増加	販売数	保険商品	保険商品 V%増加	1年後 (開発期間3年後)	営業執行部門	コスト (増員が必要)	
G3	営業執行部門	最重要機能の開発履行	追加	販売効果向上を目的とした機能性	営業支援システム	新機能 100%実装	開発期間3年後	システム企画部門	品質 コスト 納期 スケジュール	適切なコストで 新たなシステム開発 (できるだけ安く) 維持コストを 可能な限り抑える



## 戦略 (Strategy)

Strategy ID	Level	目標	対応するGoal IDを記載	派生するGoal IDsを記載
S1a	経営層	新契約増産	G1	G2
S1b	経営層	代理店チャネル拡大	G1	G2
S2a	営業執行部門	新機能追加	G2	G3
S2b	営業執行部門	販売力向上	G2	G3



## GQM 目標 (GQM Goals)

GQM Goal ID	内容	予測 (Goal IDsから入力)	GQM Goal詳細				
			オブジェクト	目的	クオリティフォーカス	ビューポイント	背景
GQM1	収益向上の予測	G1	保険契約高	予測	利益X%増加 (1年後)	経営層	保険契約高
GQM2	販売数向上の予測	G2	保険契約高	予測	販売数V%増加 (1年後)	営業執行部門	保険契約高



## GQM Questions、GQMメトリクスおよび分析グラフ

### GQM Questions

ID	関連するQ (Question IDsを入力)	内容
Q1	GQM1	1年間の新契約数
Q2	GQM1	保有高
Q3	GQM1	解約失効契約数
Q4	GQM1	保険料収益
Q5	GQM2	1年間の販売実績 (新契約数)

### GQM メトリクス

ID	関連するQ (Question IDsを入力)	内容
M1c	Q1	1年間の新契約数
M2c	Q2	1年間の保有高
M3c	Q3	1年間の解約失効契約数
M4c	Q4	1年間の保険料収益 (円)
M1h	Q1	昨年の新契約数
M2h	Q2	昨年の保有高
M3h	Q3	昨年の解約失効契約数
M4h	Q4	昨年の保険料収益 (円)
M5c	Q5	1年間の販売数
M5h	Q5	昨年の販売数

### 分析モデル

ID	関連するGQM Goal IDを入力	内容
I1	G Q M1	$M1c/M1h > X\%$ and $M2c/M2h > Y\%$ and $M3c/M3h < Z\%$ and $M4c/M4h > W\%$
I2	G Q M2	$M5c/M5h > V\%$