

定量的な目標管理手法の普及活動の展開

～組織目標達成とIT導入の整合性を図る「GQM+Strategies[®]」の活用～

SEC 調査役

新谷 勝利

SEC エンタプライズ系プロジェクト 研究員

平林 大典

「GQM+Strategies[®]」^{※1}は、企業の業種や規模、業務領域にかかわらず、企業や組織の経営レベルにおける「目標」と、その目標を達成するための「戦略」、また実務策定レベルにおける「個別戦術（例：IT化）」の3つの整合性を確認することができ、企業のIT戦略の立案および評価における経営層・業務部門・情報システム部門の関係強化に役立つ手法である。2012年度は、企業からの参加者及び大学教員を中心とする作業グループ（戦略意思決定プロセス強化WG）を設置し、研修教材の作成やワークショップの開催など同手法の普及活動を展開した。

1 実企業への適用と評価

WG委員企業の協力により「GQM+Strategies」を実際に社内で適用し、評価した。

① 【サービス業】年間のシステム開発計画策定に適用

多数あるIT化テーマ候補を、「GQM+Strategies」を使って整理・見える化することで、全社戦略・各事業部門の戦略に関係するIT化テーマの選定、IT投資枠を考慮したIT化テーマの優先準備付けがし易くなった。

② 【製造業】中期のシステム投資計画策定に適用

各事業部門の目標とそれを実現するための戦略（施策）を「GQM+Strategies」を使って整理・見える化することで、IT投資が業務の何に貢献するのが明確になった。また、経営層、業務部門長への説明がし易くなり、役員の理解も得易くなった。

③ 【レンタル業】コスト削減計画策定に適用

コスト削減の目標とそれを実現するための戦略（施策）を「GQM+Strategies」を使って整理・見える化した。

アイデアを論理的に整理・見える化することで、目標と施策の整合性がはっきりし、更に実現性確認のポイントが明確になった。

2 研修教材作成とワークショップ開催

戦略意思決定プロセス強化WGでは、日本での適用事例に基づく事例教材の作成やワークショップの開催（8回、東京、横浜、大阪、北海道など）、講義演習教材の翻訳、さらにはIESE^{※2}研究者を招いて共同でワークショップを開催（東京）するなど、普及活動を展開した。参加者からは「既にBSC^{※3}を導入している企業の場合、現場レベルでの整理に活用するのは有用であると思う」などの意見があり、普及が期待できる。

3 新たな展開

今後、「GQM+Strategies」普及のためのセミナーを引き続き開催すると共に、ITコーディネータ協会内に設置された研究会でのプロセスガイドラインに基づく「GQM+Strategies」の適用（BSC等との関係性・組合せ利用方法等）についての検討に協力する。また、早稲田大学が実施する調査・研究や教育等に協力し、更なる普及を後押しする。

4 謝辞

これまでの普及活動には、参画いただいている委員の皆様にご多大なるご協力をいただいた。実企業への展開に積極的に取り組んでいただいている伊藤忠テクノソリューションズ株式会社の野村典文委員、株式会社クニエの井出昌浩委員をはじめ、ご協力いただいた企業の皆様へこの場を借りて厚く御礼申し上げます。また、今後ともご協力をお願いする次第である。

【脚注】

- ※1 GQM+Strategies[®]：Goal Question Metric + Strategies，組織のゴールと結び付けたIT戦略の実施において、前提とする事実及び仮定への考察からゴール成就への影響とリスク評価を行う方法論。IESEが開発。ドイツにて商標登録。なお、GQMは、Goal Question Metricの省略形で1990年代後半からメリーランド大学のVictor Basili教授を中心にプロセス改善の方策の一つとして推進されてきている。
- ※2 IESE：Institute for Experimental Software Engineering，ドイツ・フ라운ホーファー協会実験的ソフトウェア工学研究所。
- ※3 BSC：Balanced Scorecard，4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・学習と成長）に基づいて、経営戦略立案や実行評価を行うフレームワークのこと。

【参考文献】

[SEC journal 30] 新谷，他：SEC journal 30, p121, 企業・組織の目標達成とIT導入計画の整合化を実現するための手法推進、<http://www.ipa.go.jp/files/000024518.pdf>