

GQM+Strategies® 実践ワークショップ実施要領

DRAFT

2015年3月末



GQM+Strategies®適用アプローチ

今年度は、中小企業や地方自治体にGQM+Strategies®の適用・導入に向け、「紹介」「研修」のみならず「実践」につなげるアプローチを検討した。講義・演習で興味を持っていただき、実践ワークショップまでつなげる下記のようなサービスメニューとする。

アプローチ

目的

利用コンテンツ

| | 既存コンテンツ利用 | 実践ワークショップ (本格導入支援) | 他関連手法/ ITCコンテンツの検討 |
|--|--|--|---|
| | <p>手法の紹介</p> <p>演習</p> | | |
| | <p>お客様はGQM+Strategies®については存じ上げないことを前提に、目的・効果・特性・導入プロセスを紹介する。</p> | <p>GQM+Strategies®の演習を体験し、GQM+Sのグリッド作成方法、適用イメージ等を体験し、理解を深めて頂く。</p> | <p>研修内容を基に、お客様事情に合わせたワークショップを開催し、有効性の確認を行って頂き、本格導入につなげる。</p> |
| | <p>実践ワークショップを振り返り、組織内での測定範囲、接続範囲等を明確に定義し、本格導入を支援する。</p> | | |
| | <p>【既存コンテンツ】※</p> <ul style="list-style-type: none"> • GQM+Strategies®パンフレット(クニエ作) • GQM+Strategies講義資料 • GQM+Strategies(翻訳済IESE資料) 等 | <p>【既存コンテンツ】※</p> <ul style="list-style-type: none"> • GQM+Strategies®演習資料(化粧品会社) | <p>【新規に整備必要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 導入支援サービス紹介資料(ワークショップなどの実施要領、役割分担等) |
| | <p>【新規に整備が必要】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 関連手法(紹介可能なもの)紹介資料(GQM+S関連手法の選定が必要) • ITC他研究会での研究手法の紹介(他研究会と連携) | | |

※ 中小企業・地方自治体向けに補足情報必要?

実践ワークショップの概要

GQM+Strategies®実践ワークショップは、3ヶ月程度の期間を設けて複数回のワークショップを実施します。

| ワークショップ実施概要 | |
|----------------|---|
| 実施期間 | 約3ヶ月の間に3回のワークショップを実施 |
| 各ワークショップでの実施内容 | 【一回目】GQM+Strategiesグリッドの素案作成(目標と戦略をツリー上に構成) 【二回目】目標と戦略の根拠を検討しながらグリッドを精査 【三回目】精緻化したグリッドの縦と横の整合性を確認、アクションプランまとめ |
| 留意事項 | ✓ ワークショップの実施内容や準備資料、参加メンバー等について1-2回程度の事前打ち合わせを実施いたします。 ✓ GQM+Strategiesグリッドに必要な情報を参加者が各自で期間を設けて収集・分析します(研修外での作業が発生します)。参加者人数に依存しますが全員で1つのアウトプットを作成します。 |
| 有償/無償 | 将来的に有償 |

前提条件・制約

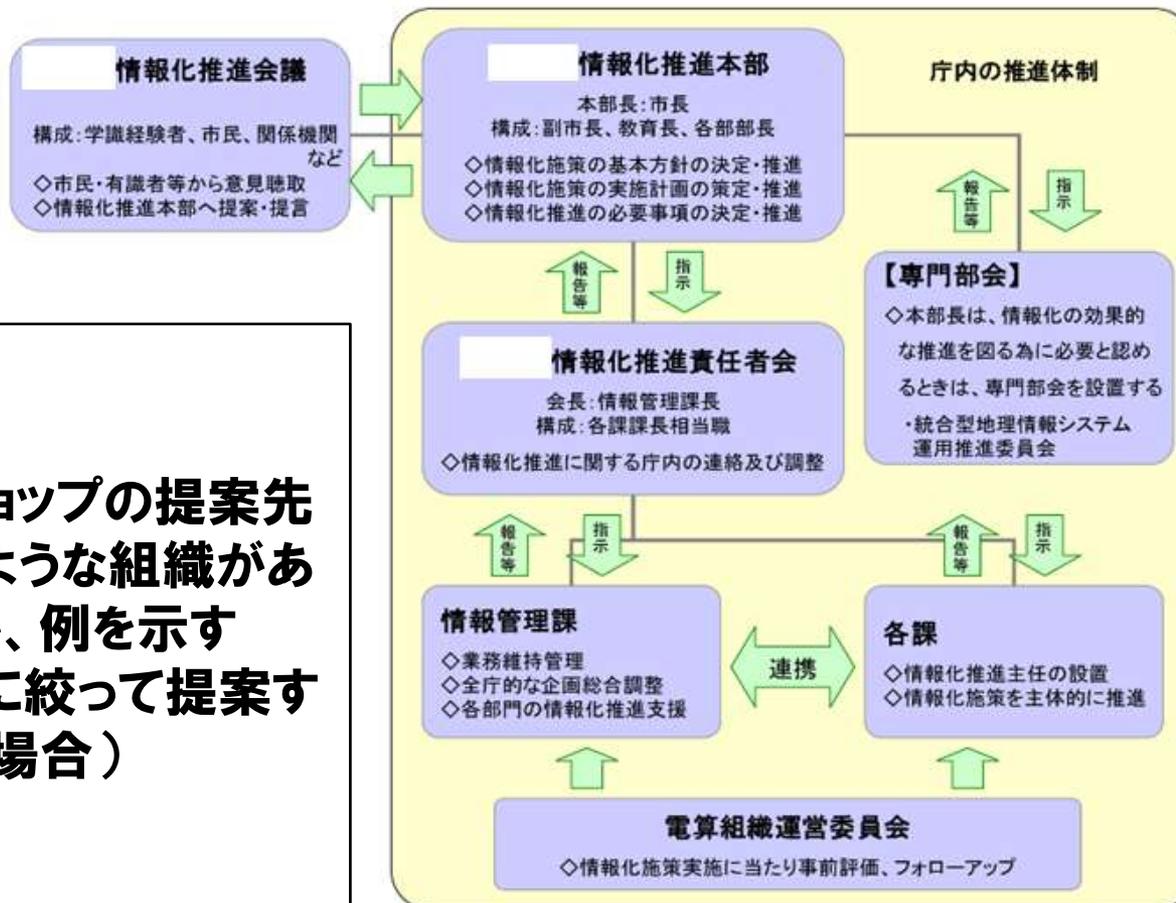
| 前提条件など | 説明 |
|----------------------|---|
| 貴社/貴団体で必要な事前準備 | <ul style="list-style-type: none">・ コース開催日の決定・ コース内容の周知と参加者の募集 どの様な参加者が候補になりうるか、事前協議致します。 ※参加者の負担は、ワークショップ参加と、簡単な作業を持ち帰って作成いただきます。※コース内容周知にあたっては簡易な周知文章を提供します。・ 会場の準備 |
| ITコーディネータ協会側で必要な事前準備 | <ul style="list-style-type: none">・ 秘密保持契約の締結・ 基礎情報の内容確認<ul style="list-style-type: none">・ WEB公開内容の整理、打ち合わせ・ ワークショップ実施内容の検討と合意・ ワークショップ実施日程調整・ 団体内で告知する場合の告知文章・ 各回の検討結果に対するアドバイスの検討 |
| 事前準備資料 | <ul style="list-style-type: none">・ GQM+Strategiesグリッド作成に必要な基礎情報の提供・ 基本計画書・ 部門など組織図、人員配置・ 予算・各部門の執行状況・ 部門課題に関する資料・ 部門の管理目標値と現状の実績値に関する資料 |

前提条件・制約（続き）

| 前提条件など | 説明 |
|--------|--|
| 参加者の条件 | <ul style="list-style-type: none">• 貴組織内の各戦略施策の目的や背景についての理解があるメンバーが中心となっていること• 貴組織内の重要な職責担当者へのインタビューや情報提供等の協力依頼ができる程度の職位であること(目安:主任・課長級以上)• 本ワークショップ参加後に発生しうる作業(追加情報収集等)にある程度の工数を確保できること• 計3回のワークショップに継続参加できること• GQM+Strategiesグリッドの作成方法の学習ではなく、あくまで貴組織におけるGQM+Strategiesグリッドの作成を主目的としているため、参加者数はある程度制限したほうが望ましい(目安としては10名程度を想定) |
| その他条件 | <ul style="list-style-type: none">• 会議室、プレゼンテーション環境• 印刷物等の準備 |

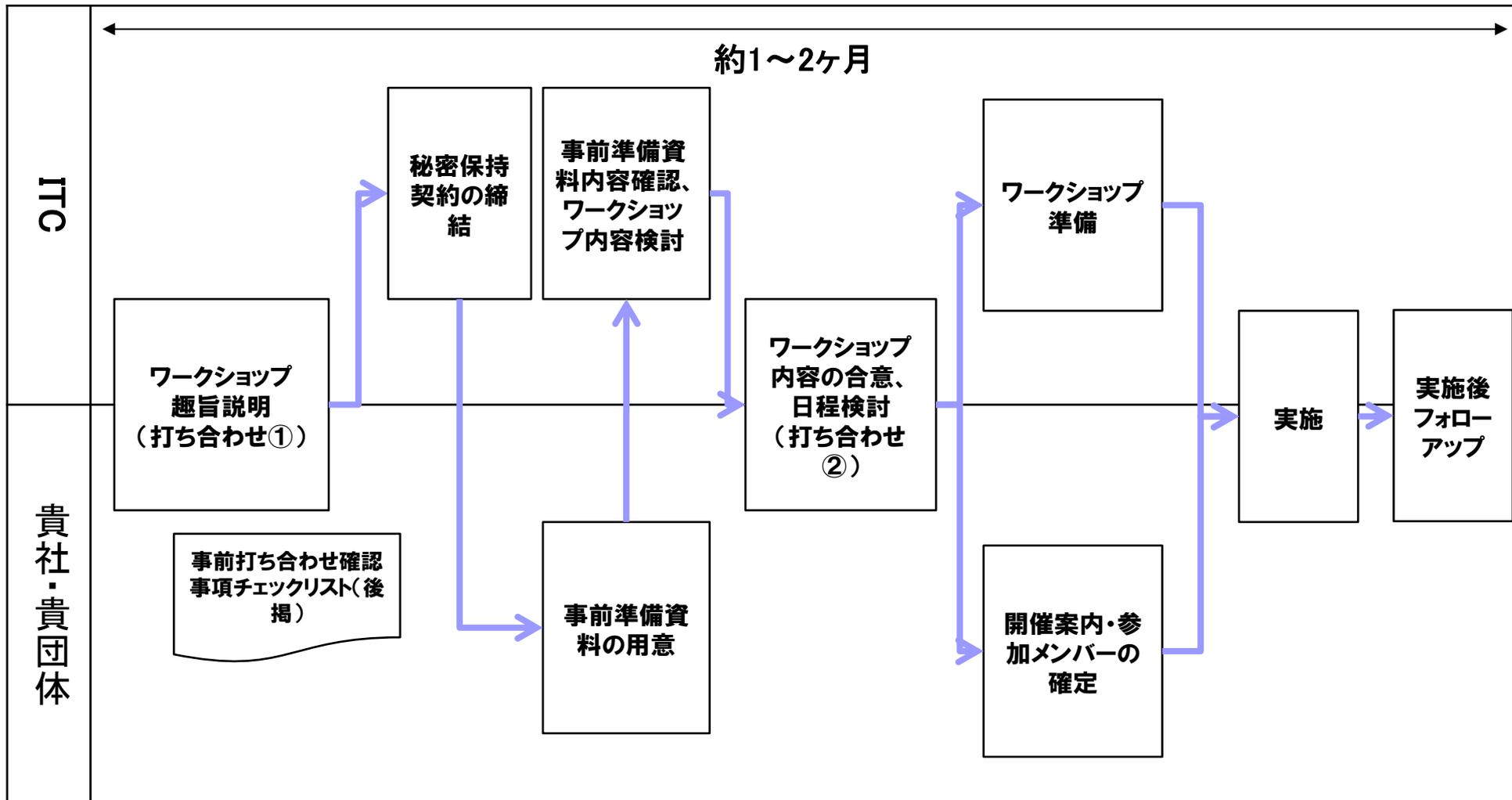
(講師用参考資料)

図表 6-1 情報化推進体制



本ワークショップの提案先としてどのような組織がありうるか、例を示す
(IT化施策に絞って提案する場合)

実施までの流れ



事前打合せ確認事項チェックリスト(1/2)

| カテゴリー | 確認項目 |
|-----------|---|
| 目的・ゴール | ✓ 今回の研修の主目的をどこに置きますか(①組織戦略の策定・見直し ②IT化施策の策定・見直し ③戦略/IT化施策の妥当性チェック ④企画・計画ノウハウの習得 ⑤その他) |
| 実施する範囲・期間 | ✓ 今回の研修で対象とする組織の範囲はどこまでですか(全組織/部門)? |
| | ✓ 今回の研修の実施期間は何ヶ月までなら可能ですか?(特に制約がなければ3ヶ月程度を想定) |
| 準備可能な資料 | ✓ (グリッド)対象組織の中長期方針・基本計画(戦略や施策が分かるもの)はありますか? |
| | ✓ (グリッド)対象組織の組織図・人員配置に関する情報はありますか? |
| | ✓ (グリッド)対象組織の達成目標数値(KGI)が分かる資料はありますか? |
| | ✓ (グリッド)対象組織の中長期方針・基本計画の各戦略・施策の詳細が分かる資料はありますか? |
| | ✓ (マトリクス)IT化に関する方針(例:コスト削減、再利用促進、オープン化等)はありますか? |
| | ✓ (マトリクス)IT化施策の一覧はありますか?(もしくは、ヒアリングすれば作成できますか) |
| 参加予定者について | ✓ 参加予定者の職位レベルはどの層を想定していますか?(①部門長・部長レベル ②課長・係長レベル ③担当者レベル) <基本的には①②の層を想定> |
| | ✓ 参加予定者のおおよその人数はどの程度を想定していますか?(10名以内ならチーム分け不要) |
| | ✓ 参加予定者は中長期方針・基本計画及、達成目標数値について背景を含め理解していますか? |
| | ✓ 参加予定者はIT化施策の概要(目的・実施内容・関連する組織・業務)を理解していますか? |
| | ✓ 参加者には組織横断で活動する部門のメンバーがいますか?(いるほうが望ましい) |

事前打合せ確認事項チェックリスト(2/2)

| カテゴリー | 確認項目 |
|-------------|---|
| 会場準備等 | ✓ 研修で利用する参考資料(基本計画等)は貴組織で準備・印刷可能ですか？ |
| | ✓ 研修で利用するPC、プロジェクター、ホワイトボード、ポストイット等は貴組織で準備可能ですか？ |
| | ✓ 参加予定者の名簿(所属組織が分かるもの)を提供いただくことは可能ですか？ |
| | ✓ 参加予定者に対する事前／事後アンケートの実施は可能ですか？ |
| フォローアップについて | ✓ 今回の研修では研修後に課題を設定して次回までに各担当者に作業をお願いすることを想定しておりますが、そういった作業を実施することに対して参加者の所属部門責任者のご理解とご協力をお願いいたします |
| | ✓ 2回目以降の研修実施前(研修1週間程度前)に、前回課題の提出をお願いしたいですが可能ですでしょうか？ |
| | ✓ 実施後のフォローアップ(研修実施内容のご報告と今後のアクションプランについて)のご相談を実施することは可能ですでしょうか？ |

ワークショップアジェンダの概要

3回実施のワークショップアジェンダ例（1回目）

| アジェンダ | 時間 | 実施内容 |
|----------------------|-------------|--|
| イントロダクション | 10:00-10:20 | 本日の目的とアジェンダの説明 アイスブレイク(自己紹介、役割) |
| GQM+Strategies 概要 | 10:20-12:00 | GQM+Strategies手法の概要説明 基本コンセプトの説明と簡単な演習(化粧品会社の ケース) |
| 休憩 | 12:00-13:00 | |
| 演習① | 13:00-15:00 | GQM+Strategiesグリッドの作成 資料の読み込みとチーム内ディスカッション、発表資料 作成(戦略と目標のみのグリッド) |
| 演習①発表 | 15:00-15:30 | 検討内容発表と講評 |
| 休憩 | 15:30-15:50 | |
| アクション検討 | 16:00-17:20 | 次回のワークショップに向けて必要な各自のアクション (情報収集、グリッド更新等)の検討 |
| クロージング | 17:20-17:30 | 本日のまとめ |

ワークショップアジェンダの概要

3回実施のワークショップアジェンダ例（2回目）

| アジェンダ | 時間 | 実施内容 |
|---------------|----------------------------|--|
| オープニング | 10:00-10:20 | 本日の目的とアジェンダの説明 |
| チーム内検討内容のまとめ① | 10:20-15:00 (途中1時間昼食休憩) | 各自検討内容をポストイットを活用してチーム内意見を集約しGQM+Strategiesグリッドの根拠(事実/仮定)を整理 必要に応じて戦略・目標の見直し |
| 休憩 | 15:00-15:20 | |
| チーム内検討内容の発表 | 15:20-16:00 | 検討内容の発表と講評 |
| アクション検討 | 16:20-17:20 | 次回のワークショップに向けて必要な各自のアクション(情報収集等)の検討 |
| クロージング | 17:20-17:30 | 本日のまとめ |

ワークショップアジェンダの概要

3回実施のワークショップアジェンダ例（3回目）

| アジェンダ | 時間 | 実施内容 |
|---------------|----------------------------|--|
| オープニング | 10:00-10:20 | 本日の目的とアジェンダの説明 |
| チーム内検討内容のまとめ② | 10:20-15:00 (途中1時間昼食休憩) | ①GQM+Strategiesグリッドの整合性確認 ②今後のアクションプランの検討 |
| 休憩 | 15:00-15:20 | |
| チーム内検討内容の発表 | 15:20-16:00 | 検討内容の発表と講評 |
| 質疑等 | 16:20-17:20 | ワークショップを通じて感じた疑問等 |
| クロージング | 17:20-17:30 | 本日のまとめ |

ワークショップ資料イメージ

演習①グリッド作成

1日目

- 講義で勉強したGQM+Strategiesグリッドをご自身の事例を題材にして作成します
- 作業の進め方
 - 組織目標・戦略に関する情報から、GQM+Strategiesグリッドを作成します(30分)
 - それぞれの目標・戦略の背景にある情報を基に、戦略を説明できるように、ロジックを整理します(70分)
 - チーム検討結果の発表(20分)
- 作業の注意点
 - 時間内GQM+Strategiesグリッドの仮説を作ることにフォーカスしてください(詳細な資料にもとづく根拠付けは2回目以降のWSで実施)
 - 他人の意見を尊重する
 - 作業を開始する前にリーダー・発表者・タイムキーパー・ファシリテーターを決めてください

ワークショップ資料イメージ

演習①グリッド作成

1日目

作業時間割

13:00－13:10 各自でブレインストーミング

13:10－13:30 各自の意見を共有

13:30－14:30 GQM+Strategiesグリッドの作成

14:30－15:00 チーム発表内容の検討

ワークショップ資料イメージ

演習① グリッド作成

1日目

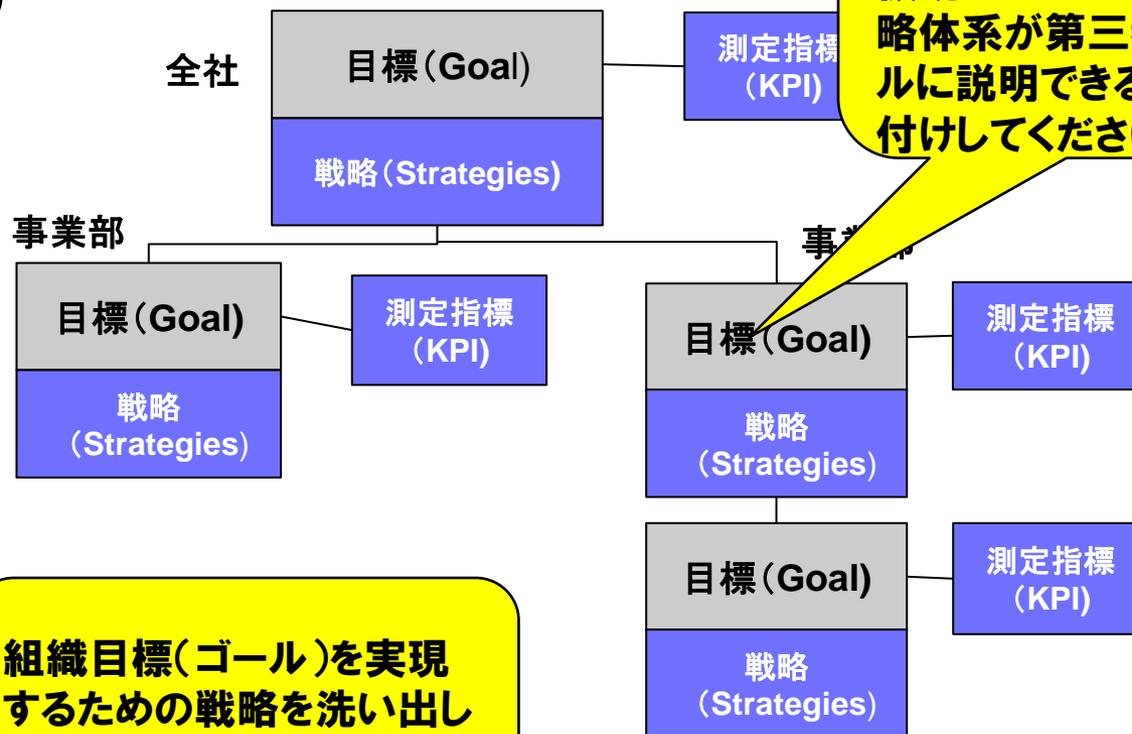
組織目標(ゴール)を洗い出してください

目標Status
(Goal)

戦略How
(状態を実現するための施策)

組織目標(ゴール)を実現するための戦略を洗い出してください

組織目標(ゴール)と戦略をツリー構造で整理してください
仮説ベースでよいので、戦略体系が第三者にロジカルに説明できるように理由付けしてください



ワークショップ資料イメージ

演習①グリッド作成

1日目

| 役割 | 説明 |
|--------------------|---|
| リーダー (ファシリテーター) | アウトプット(GQM+Strategiesグリッド)が時間内に作成できるように、全体の議論をリードします。 ワークショップおよびワークショップ後のチーム作業を計画し管理します。 |
| タイムキーパー | リーダーが決めたチーム内作業計画が予定通り進捗するよう時間管理します。 |
| 発表者 | チーム内で検討した結果を発表します。 検討の経緯や、今後の課題など発表内容を念頭にいれつつチーム作業に参加します。 |
| メンバー | アウトプット(GQM+Strategiesグリッド)の作成のための作業や意見出しをします。 |

ワークショップ資料イメージ

演習①グリッド作成

1日目

(講師用参考資料)

講師側から、チーム内ブレインストーミングをガイダンスする際、以下の点を注意喚起する。

批判をしない

できない、相手の批判は
行わない

アイデアが発散してもOK

直接今回のグリッド作成とは
関係のない話題になってもOK.
参加者のアイデアを重視する

たくさん量を出すこと

多く数を出させることを意識させる。5個より10個、20個。
多く数を講師から指定するのもOK

他の人の意見に追加OK

参加者同士、他の意見に乗かって数を出してもOKと伝える。

講師用参考URL:

<http://matome.naver.jp/odai/2139678643995068701/2139678968896963703> P19

ワークショップ資料イメージ

演習①グリッド作成

1日目

(講師用参考資料)

講師側から、合意形成をガイダンスする際、以下の点を注意喚起する。

合意形成とは

相手の目標や理解状況を確認し、事前の合意項目・不一致項目の確認をし、互いに理解や合意していない項目について対話などによる合意を行う。

(PGL2.0 P168 アグリーメント部分を要約)

合意形成に有効なこと

- ・ 「全部出し切った？」とか聞く
- ・ 名指しで聞く
- ・ 分からないことは「分からない」という
- ・ 分かってない人を糾弾しない
- ・ 1人が理解していないことは他にも理解していない人がいる可能性が高い。
従って、分からないこと表明した人はむしろ、参加者の合意形成に貢献している。

講師用参考URL:

http://www.slideshare.net/toshi_k/2013-0515

P20

ワークショップ資料イメージ

演習①グリッド作成 発表

1日目

- チームで作成したGQMグリッドの内容をプレゼンテーションしてください
- 発表時の注意点
 - グリッドの内容と、ファシリテーションの感想、この作業でできたこと/できなかったこと(課題)をまとめてください

ワークショップ資料イメージ

アクション検討

1日目

■ 次回までに準備して頂きたいこと

- 各自のタスク検討結果(戦略情報の収集等)の取り纏めとチーム内での共有
- グリッド更新版(ファクト情報追加)のとりまとめ(たたき台の作成)

ワークショップ資料イメージ

アクション検討

1日目

■ GQMグリッドの検証に必要な作業(例)

- 目標・組織戦略の再確認(関連資料の収集・分析)
- 戦略⇒目標の裏づけとなる情報・ファクトの収集
 - ・ 業務課題 / システム課題 / 部門目標
 - ・ 部門目標KPIと現状の実績値
- 事業部の計画担当者へのヒアリング
- 現状の業務課題
住民からの要望等
- グリッド更新版(ファクト情報追加)のとりまとめ

⇒どんなタスクが必要かを洗い出し、担当者を決めてください

ワークショップ資料イメージ

本日よりやりたいこと

2日目

- ① GQM+Strategiesグリッドへのコンテキスト・仮説情報の追加による検証
- ② (必要に応じて)目標・戦略体系の見直し

ワークショップ資料イメージ

演習②グリッドへのコンテキスト・仮説情報の追加

2日目

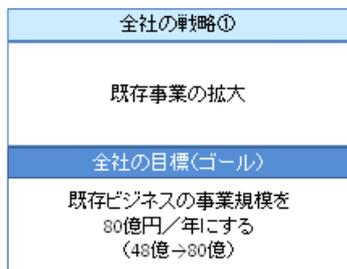
作業時間割

- 10:00－10:10 前回検討内容の再確認
- 10:10－10:40 コンテキスト・仮説内容のポストイットへの書き出し(各自)
- 10:40－12:00 各自で書き出したコンテキスト・仮説情報の集約(皆でホワイトボード／模造紙に張り出し)
- 13:00－14:30 目標・戦略体系がコンテキストで裏づけできているかの検討
- 14:30－15:00 チーム発表内容の検討

ワークショップ資料イメージ

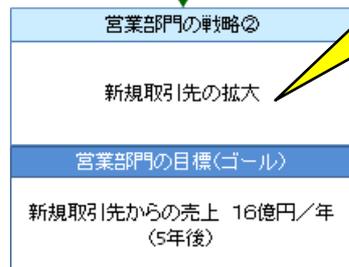
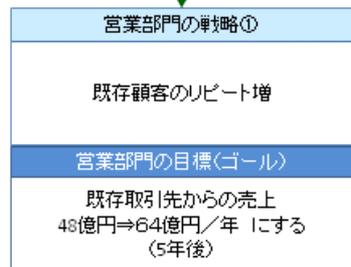
チーム内検討内容のまとめ①グリッド詳細化

2日目



○営業所と本社の情報共有がうまくいっていない
 ○商品情報が営業所間で共有化されていない
 ○戦略営業の場合は、設計部を伴い営業に行くことになっているが、設計部との日程調整が上手くいかない場合も多い
 ○受注した際にはシステムに入力されるが、営業中の情報は共有できていない
 ○遠距離顧客への訪問は月1回～数カ月に1回
 A: 価格等の情報共有(支店・営業所間)が課題
 A: 営業のスペシャリストとして、顧客の要望を戦略商品として提案できる人が必要
 A: 顧客の設計部や技術部に対して、技術力を持って提案することが有効である。
 A: 営業所を減らし、他の業務へ移したい

○スマイル事業におけるセット品の顧客評価が低い
 ○顧客と営業担当者が固定化されている
 ○開拓や深耕を狙った営業活動に振り分けの時間は少ない
 ○マーケティングは顧客への聞き取りにとどまっている
 ○この先は、マーケティングを強化してパターン化したい
 ○部品からあらゆる部品への水平展開、他業種展開、エリア展開を行いたい(経営ビジョン)
 A: 住宅関連のノウハウは強みである。他の住宅メーカーなどへ営業を開始したが受けはいい
 A: 震災の影響で、住宅のリフォーム需要が増えている
 A: 顧客訪問は納品ついでが多い
 A: 洞察力・鋭敏な行動力・提案力が必要だ。部品屋は、提案力がないと自分達のベースにできない(社長)



前回作成したグリッドに**事実**
(Context:C)・仮説**Assumption:A)**を
 追加したもの(たたき台)をベースに、
 内容が妥当かどうかを議論してくだ
 さい

必要に応じて、目標/戦略グリッドの
 構造を見直してください(**事実**の収
 集状況によっては構成を見直したほ
 うがよい場合があります:次頁に例
 示)

ワークショップ資料イメージ

チーム内検討内容のまとめ①グリッド詳細化

2日目

代表的な例として、以下のようなケースでは、戦略の妥当性が担保できないと考えられる

- **事実が少なく、仮説が多い**
- **事実・仮説の情報量がともに少ない**
- **情報の量は集まっているが、事実や仮説が戦略と矛盾を起こしている**
- **目標設定の絶対値が、実現可能なレベルをはるかに超えている**

上記の場合に対する判断としては、①戦略及び目標が正しくない(妥当性が十分でない)
②判断に必要な情報が不足している の2つの可能性がある。すでに十分な手続きをとって情報収集できているのであれば、戦略及び目標が正しくないという判断が適切であるが、そうでない場合は調査・ヒアリング不足の可能性もある。いずれに該当するかディスカッションしてください

ワークショップ資料イメージ

GQMグリッド詳細化結果 発表

2日目

■ チームで作成したGQMグリッドの内容をプレゼンテーションしてください

■ 発表時の注意点

- 詳細な内容よりは、全体としてどのような点が1回目のワークショップ結果(仮説)から変わったかを説明してください
- この作業(準備を含め)、できたこと・できなかったことと教訓を共有してください

ワークショップ資料イメージ

アクション検討

2日目

■ GQMグリッドの完成までに必要な作業(例)

- 検討結果のドキュメンテーション(Excelへの転記)
- 追加の情報収集
- GQMグリッド(ファクトつき)のブラッシュアップ

⇒どんなタスクが必要かを洗い出し、担当者を決めてください

ワークショップ資料イメージ

本日よりやりたいこと

3日目

- ① GQM+Strategiesグリッドの整合性確認
- ② 今後のアクションプランの検討

ワークショップ資料イメージ

①GQM+Strategiesグリッドの評価

3日目

■ 前回作成したGQM+Strategiesグリッドの整合性を確認してください

■ 評価の観点

1. 戦略のロジックがつながっているか？
2. 戦略目標の体系は矛盾していないか？
3. 類似した戦略が複数個所に記載されていないか？
4. 戦略・目標は漏れなくグリッドに表現されているか(抜け漏れはないか)？
5. 戦略・目標の記述粒度はグリッドの階層レベルにあったものになっているか(上位の戦略なのに具体的過ぎる記述になっていないか、等)

ワークショップ資料イメージ

②今後のアクション検討

3日目

■今後のアクションを検討してください

検討イメージ(例)

