



ゴール指向 IT 経営の実践研究
～GQM+Strategies ®手法の地方自治体適用に
向けた実践ワークショップ構築～
活動報告書

2015年3月

IT コーディネータ協会

GQM+Strategies ®の企業・団体への適用研究会

(通称：ゴール指向 IT 経営研究会)

はじめに

今やビジネスでも日常生活でも IT（情報技術）の重要性は誰もが認識しており、また、それが故に企業は多額の投資を行っているが、現状、必ずしも思い通りの成果を得られているとは言えない。むしろ「新しい IT システムの構築に多額の投資を行ったが、経営方針に沿ったものでなく使いものにならない」「IT プロジェクトとしては成功したが、ビジネス上の効果が出ていない」。システム開発・活用の現場からはこのような声が多く聞かれる。IT 投資を行う経営者の立場からも IT システムが有効に機能しているか見えない現状がある。

こういった「動かないコンピュータ」への投資を防ぐ手法として、本研究会は、ドイツ・フラウンホーファー協会 実験ソフトウェアエンジニアリング研究所（IESE）で開発した GQM+Strategies (R) という手法を研究し、IT コーディネーターの視点から企業・自治団体への適用について研究を実施し、その有効性を確認してきた。

現在 IPA/SEC ならびに早稲田大学ゴール指向経営研究会（早稲田大学グローバルソフトウェアエンジニアリング研究所）では、GQM+Srategies 手法の普及に向け、セミナー（手法の紹介と事例企業を用いた演習）を広く提供している。

こういったセミナーは、おおむね好評であるが、セミナーを受講しただけの参加者が、自組織にて独力で GQM+Strategies 手法を適用するのは極めて困難である。特に、昨年度の本研究会活動で検証した通り、GQM+Strategies 手法は地方自治体においても大変有効な手法であるが、その適用方法は企業のそれとは異なる点が多く、一般の化粧品会社を想定した演習だけでは自組織への適用イメージを想定できない場合が多いのではないかと考えられる。

このような分析から、本年度の本研究会の活動として、特に地方自治体をターゲットとし、GQM+Strategies 手法を用いて、実際の自組織の目標・戦略（施策）の特性を考慮しながら整合性を確認する「実践ワークショップ」を提供すべく、その企画を行った。その内容はまだ継続ブラッシュアップが必要であるが、ここに活動の経緯と共にその内容を報告する。

目次

第 1 章	2014 年度の活動の主旨.....	3
第 1 節	2013 年度の GQM+Strategies 手法適用研究の概要.....	3
第 1 項	GQM+Strategies 手法とは.....	3
第 2 項	GQM+Strategies グリッド (Grid)	3
第 3 項	GQM+Strategies プロジェクト・アライメント・マトリックス (PAM) ..	4
第 4 項	2013 年度の活動.....	4
第 2 節	2014 年度の活動のねらい.....	5
第 3 節	2014 年度の活動実績.....	6
第 2 章	成果物① 地方自治体向け実践ワークショップ紹介資料.....	8
第 1 節	地方自治体向け実践ワークショップ紹介資料の位置づけ.....	8
第 2 節	作成のポイント.....	8
第 3 章	成果物② 実践ワークショップ実施要領 (ガイドライン)	9
第 1 節	本資料の位置づけ.....	9
第 2 節	作成のポイント.....	9
第 4 章	今後の活動.....	10
第 1 節	成果物のブラッシュアップ.....	10
第 2 節	地方自治体へのアプローチ.....	11
第 5 章	おわりに.....	13
第 6 章	参考文献.....	14

第 1 章 2014 年度の活動の主旨

ゴール指向 IT 経営の実践研究の 2014 年の研究活動として、2013 年度の研究成果に基づき、GQM+Strategies 手法の地方自治体適用に向けた実践ワークショップ構築の活動を実施した。本章では、前年度の 2013 年度の研究の成果（詳細は 2013 年度活動報告書を参照）、2014 年度の研究活動の狙い、2014 年度の活動実績、成果について記述する。

第 1 節 2013 年度の GQM+Strategies 手法適用研究の概要

第 1 項 GQM+Strategies 手法とは

GQM+Strategies 手法とは、組織や団体の事業運営において重要となる 3 点の整合性を確保する手法であり、営利団体だけではなく、非営利団体においても活用できる。

GQM+Strategies 手法の活用によって、目標達成の道筋（誰が、何のために、何をやるのか）が明らかになり、組織全体で目標と戦略（業務改革、システム化）を理解・納得し、戦略の有効性と実行性を高めることができる。その結果として、目標に対して的外れの戦略の実行（いわゆる無駄な投資）をなくすことができる。

GQM+Strategies 手法は、GQM+Strategies グリッド (Grid) と GQM+Strategies プロジェクト・アライメント・マトリックス (PAM) の大きく 2 つの手法から構成されている。

第 2 項 GQM+Strategies グリッド (Grid)

組織の目標、戦略、測定指標の可視化と整合性を図るための手法である。具体的には、戦略の根拠となる事実と仮定を分析しながら各組織の組織目標と戦略をグリッドで表現し、組織構造にあった「目標、戦略の連鎖、目標の測定指標を見える化」を実現できる。(図 1-1-1)

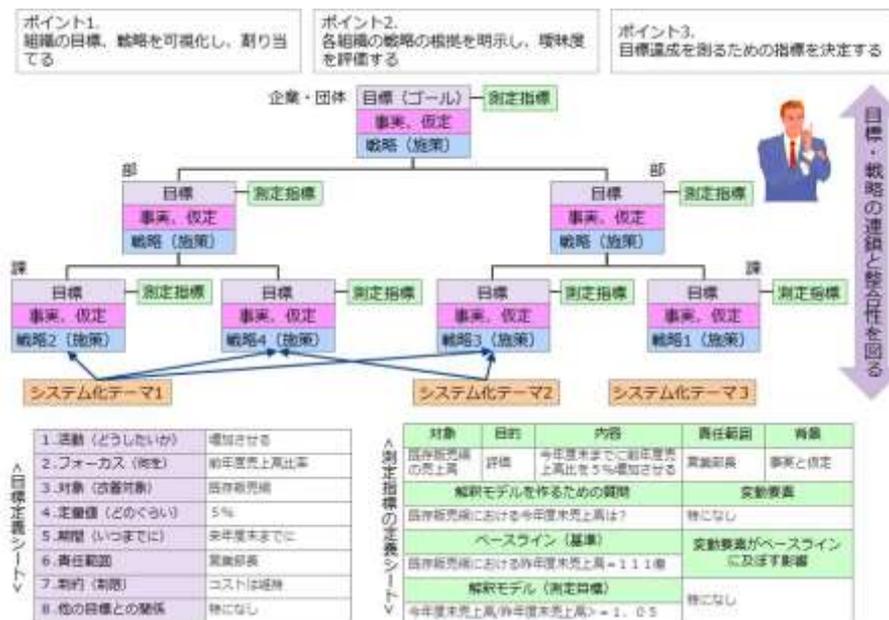


図 1-1-1. GQM+Strategies グリッド (Grid) のイメージと特徴

第3項 GQM+Strategies プロジェクト・アライメント・マトリックス (PAM)

システム化テーマの選択と集中の戦略的な意志決定を支援する手法である。具体的には、グリッドで可視化された組織の目標・戦略とシステム化テーマの関係性を分析し、システム化テーマの実行有無、優先順位の意思決定に必要な情報が提供され、システム化テーマの「選択と集中」が実現できる。(図 1-1-2)

システム化テーマ/プロジェクト		戦略とビジネス価値				戦略 関与度	価値/ コスト
		戦略1	戦略2	戦略3	戦略4		
テーマ名	実現コスト	100	100	100	50		
テーマ1	20	-	事実 90	仮定 70	事実 45	3	10.3
テーマ2	10	-	-	事実 30	仮定 5	2	3.5
テーマ3	10	-	仮定 10	-	-	1	1.0
プロジェクト関与		0	2	2	2		

確認 (例)
組織の戦略 1 は、どのシステム化テーマにも対応していないが、本当にシステム化の必要性がないかを確認

システム化テーマの優先
システム化テーマが戦略に寄与する程度 (仮定もしくは事実) を分析し、記載

意志決定2 (例)
システム化のテーマ3は、一つの戦略にしか対応せず、また、わずかな貢献しかしていないから、予算の制約もあるので今回は見送り

意志決定1 (例)
システム化のテーマ1は、多くの戦略に対応し、ビジネス価値に最大の貢献をしていることから、今回は採択

図 1-1-2 GQM+Strategies プロジェクト・アライメント・マトリックスのイメージ

第4項 2013 年度の活動

ITC プロセスガイドラインにおける GQM+Strategies 手法の位置づけ

GQM+Strategies 手法は ITC プロセスガイドラインにおける複数のフェーズとのマッピングが可能であり、幅広く活用できる可能性がある。

1) 経営戦略フェーズ

- ・ 経営戦略の策定において、GQM+Strategies グリッドを戦略・目標の整合性検証に活用することができる。
- ・ 経営戦略の計画において、GQM+Strategies グリッドを上位戦略の各組織戦略への割り当てに活用することができる。
- ・ 経営戦略の評価において、GQM+Strategies の GQM グラフを評価指標 (モニタリング指標) の定義、測定に活用し、戦略の有効性を評価することができる。

2) IT 戦略策定フェーズ

- ・ IT 戦略策定と展開において、GQM+Strategies グリッドを戦略と IT 化テーマの関連付けに活用することができる。
- ・ IT 戦略策定と展開において、GQM+Strategies のプロジェクトアライメントマトリックスを、IT 化テーマの絞り込み、優先順位付け・関連付けに活用できる。

3) IT サービス活用フェーズ

- ・ IT 戦略達成度評価において、GQM+Strategies の GQM グラフの評価指標を測定することで、IT 化テーマの有効性評価に活用することができる。

企業における GQM+Strategies 手法の活用、提言

GQM+Strategies 手法の具体的な適用に対する理解を深めるため、民間企業及び地方公共団体で具体的なサンプルを使って GQM グリッドを作成した。

研究成果として、GQM + Strategies®手法を活用することによって、既存のケース研修の内容に加えて、「戦略の妥当性」を検証する方法を教え、学ぶことができることを報告した。

また、GQM+Strategies 手法を利用することで、企業などの組織の「経営レベルの目標」「目標を達成するための戦略」とこれを実現する「実務レベルの個別戦術」の整合性を取ることができることを報告している。

自治体における GQM+Strategies 手法の活用、提言

自治体の総合計画（基本構想・基本計画・実施計画）への GQM+Strategies 手法の活用に関する研究に取り組んだ。事例とした自治体が公開している計画を GQM+Strategies グリッドを適用して作成している。

研究の成果として、自治体への GQM+Strategies 手法を適用する際に、留意すべき事項を分析し、提言している。

第 2 節 2014 年度の活動のねらい

2014 年度の研究活動は、2013 年度の研究成果を土台として、企業および団体の IT 経営の実現のため、戦略と IT プロジェクトの整合性を図り、的外れな IT 化を排除する。そのために必要となるモデル・手法、情報を整備して発信するとともに、会員自らがその役割を牽引役として担えるようになることを狙いとして実施した。

2014 年度の活動の具体的な目標としては、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の検討を図り、実践ワークショップを開発することとした。(図 1-2)

アプローチ	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
	手法の紹介	演習		
目的	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。	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。	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。	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。
利用コンテンツ	【既存コンテンツ】 ・ 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 ※中小企業・地方自治体向 けに補足情報必要?	【既存コンテンツ】 ・ GQM+Strategies®演 習資料(化粧品会社) ※中小企業・地方自治体 向けに補足情報必要?	【新規に整備必要】 ・ 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)	【新規に整備が必要】 ・ 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)

図 1-2 実践ワークショップの位置づけ

第 3 節 2014 年度の活動実績

2014 年度の研究活動は 8 月に活動を立上げ、研究活動を推進するために毎月 1 回（第 2 水曜日もしくは第 3 水曜日）の研究会ミーティングを開催した。本年度は、大阪府、三重県の遠隔地から参加者との検討のため、Web 会議システムで研究ミーティングを開催した。遠隔地からの参加による研究活動ノウハウも蓄積しており、次年度以降の研究活動の推進に活用していく。(図 1-3-1、図 1-3-2)



図 1-3-1 研究会の活動実績スケジュール

回	日時	場所	備考
1回	8月21日(水) 19時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	キックオフ
2回	9月11日(木) 18時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	
3回	10月9日(木) 19時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	
4回	11月13日(木) 18時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	
5回	12月11日(木) 18時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	
6回	1月14日(水) 18時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	
7回	2月12日(木) 18時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	
8回	3月12日(水) 18時30分～21時	赤坂見附(クニエ)	まとめ

図 1-3-2 研究会のミーティング開催実績

成果物として下記二点を作成した：

- ・ 成果物①：地方自治体向け実践ワークショップ紹介資料
- ・ 成果物②：実践ワークショップ実施要領

次章ではこれらの資料の位置づけと、その作成ポイントを説明する。

第2章 成果物① 地方自治体向け実践ワークショップ紹介資料

第一の成果物として、今回、ターゲットとした地方自治体に向け、実践ワークショップを紹介する資料を作成した。

第1節 地方自治体向け実践ワークショップ紹介資料の位置づけ

紹介資料は、IPA/SEC のセミナー資料を流用しつつ、本研究会の昨年度の活動にて検証した地方自治体での活用方法、有効性を追記した、地方自治体向けの GQM+Strategies 手法のご紹介資料である。

地方自治体関係者に向けたセミナーの開催、個別に地方自治体関係者を訪問する際の説明資料として作成した。

第2節 作成のポイント

ポイント1：地方自治体を意識した用語に変換

「GQM+Strategies のもたらす価値と概要」において、より地方自治体に特化した「価値」をアピールすべく、企業をターゲットとしていたオリジナルの表現に対して、地方自治体を意識した表現を適用した。

例：

「ビジネス価値創出」→「行政サービス向上」

「経営者」→「市長」

「経営・事業戦略」→「自治体の政策」

ポイント2：昨年度の研究成果を流用した地方自治体独特の活用方法

昨年度（2013年度）の活動（第一章第一節第三項参照）で地方自治体の公開情報を基に適用方法を検討した。その結果を受け、地方自治体への活用方法と想定される効果等を紹介している。

第3章 成果物② 実践ワークショップ実施要領（ガイドライン）

第二の成果物として、IT コーディネーター向けの実践ワークショップの実施要領を作成した。

第1節 本資料の位置づけ

本資料は、地方自治体にむけて実践ワークショップを提案・実行する IT コーディネーター向けに、その実施要領をまとめた資料である。ワークショップ前の事前打ち合わせから、実施時のアジェンダ、注意事項等を記載している。

第2節 作成のポイント

マトリクスははずしました。コアなところ（整合性というところに焦点をおいて）グリッド作成、アラインメントというところ中心にワークショップをくみたてました。

ポイント1：実践ワークショップのスコープ

今回はワークショップを担当する IT コーディネーターおよび初めて GQM+Strategies を用いて施策を整理する地方自治体職員の負担を軽減するため、施策の整合性というところに焦点を置き、グリッド作成を中心としたワークショップとした。プロジェクト・アラインメント・マトリクスは対象外としている。

ポイント2：事前準備等を含めた実施要領の作成

ワークショップを担当する IT コーディネーターが実践しやすいよう、GQM+Strategies 手法の実践部分だけではなく、事前にどのような打ち合わせを行い、ワークショップ参加者がどのような目的意識で参加するのかを把握できるよう、プロセスやチェック項目を定義している。

第4章 今後の活動

今年度の活動として、地方自治体への GQM+Strategies 手法の普及を目指し、地方自治体向けの紹介資料や実践ワークショップガイドラインといった成果物を作成した。今後は実際に地方自治体へ GQM+Strategies 手法を展開するために、成果物をブラッシュアップすると共に、地方自治体へのアプローチに取り組むことを予定している。

第1節 成果物のブラッシュアップ

本年度の活動の成果物である地方自治体向け紹介資料と実践ワークショップガイドラインは研究会メンバにより作成されたものであり、地方自治体関係者に理解し、利用して頂けるようにブラッシュアップを行う。

・ 地方自治体の総合計画立案プロセスの考慮

地方自治体での GQM+Strategies 手法の利活用シーンとして、総合計画の立案が考えられる。多くの自治体では策定された政策を実現するために総合計画として基本構想・基本計画・実施計画を作成しているが、これらの計画を立案する中で以下のような問題点が見受けられる

- ✓ 総花的になり、目標と優先順位のないプロジェクトの寄せ集めになるおそれがある
- ✓ 投資的事業の規模は希望が含まれがちであり、非現実的になる可能性がある
- ✓ 計画におけるプロジェクト（財政的にみると所要経費＝支出予定）と財源（収入）との適切な結びつきが確立されていない
- ✓ プロジェクトに要する経費見込と計画全体を支える財政の見直しは、その基礎として現在の単価等現況に基づいて将来を予見しているものであって、これが直ちに目標実行のための行動計画にならない

上記の問題については、地方自治体が掲げる政策・事業は個々で見れば、その妥当性は議会で確認されているが、政策・事業全体での整合性の確保や、自治体全体の目標に対する貢献度については十分に確認されていないことが根本原因として推測される。これらの問題点を解消し、効果的な総合計画を立案するための手段として、GQM+Strategies 手法の活用が有効であると考えている。GQM+Strategies 手法を取り入れることで、基本構想・基本計画・実施計画を構造化して整理すると共に、各政策・施策の妥当性を議会や市民等に説明する場合にも、全体を俯瞰し、根拠を明確にした上で説明することができるようになる。以下に地方自治体での総合計画立案における GQM+Strategies 手法の活用案を示す。「①政策・事業の体系化」、「②政策・事業の組織間での整合性の確保」、「③政策・事業の目標の明確化」、「④政策・事業と情報化計画の整合性の確保」を

GQM+Strategies 手法を用いて実施するのか、という視点で各成果物の改版を行っていく。

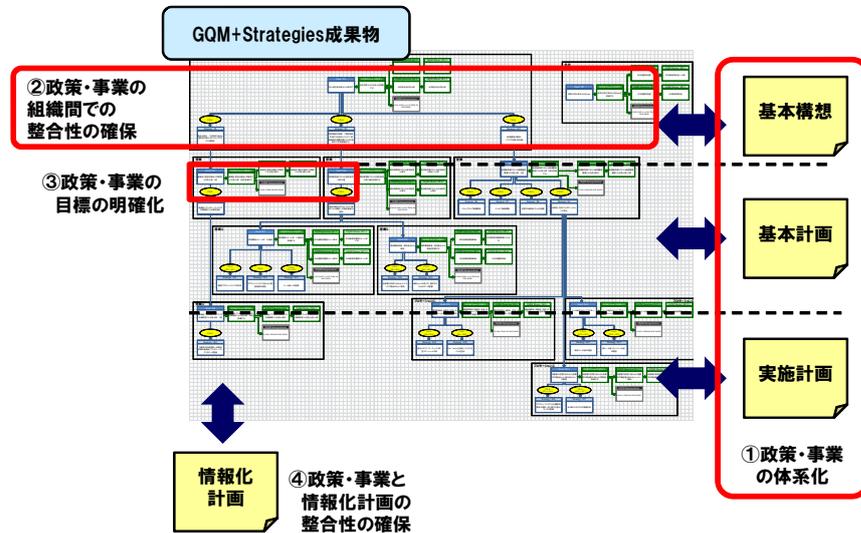


図 GQM+Strategies 手法の総合計画への活用例

- ・ 地方自治体の支援経験者の意見の反映
地方自治体に展開する上においては、実際に地方自治体を支援した経験者の知識・経験が不可欠である。そこで、地方自治体を支援する IT コーディネータを中心に各成果物の内容について確認して頂き、得られたフィードバックを各成果物に反映することで、より実用的なものとしていく。

第 2 節 地方自治体へのアプローチ

GQM+Strategies 手法を地方自治体に広めるべく、地方自治体に対して紹介資料の配布や説明会・ワークショップの開催を予定する。特にターゲットとする地方自治体を設定せず、全国の地方自治体を対象とする。地方自治体の担当者は、企画部所属や情報システム責任者（CIO）等を想定している。

また、地方自治体へのアプローチにより得られたフィードバックを反映することで、GQM+Strategies 手法の取り組み全体の改善を図っていく。

- ・ 紹介資料の配布
各地方自治体の担当者に本活動の成果物である地方自治体向け紹介資料を配布し、GQM+Strategies 手法に対して関心を持つように促す。
- ・ 説明会の開催

紹介資料にて関心を持った担当者に対して説明会を実施し、GQM+Strategies 手法により深く理解して頂くようにする。複数の地方自治体の担当者を集めての説明会の開催も考慮する。

- ・ ワークショップの開催

地方自治体の要望に応じ、本活動の成果物である実践ワークショップガイドラインを用いて GQM+Strategies 手法のワークショップを実施する。多くの地方自治体に対してワークショップを実施したいため、当面は無償での開催とする。

第5章 おわりに

GQM+Strategies 手法が実現するゴール指向 IT 経営は、まさに我々ITCのためにある手法であり、積極的に活用することで我々ITCの提供価値の向上に繋がると考え、2013年4月に研究会を立上げて活動してきました。

研究会の会員の方は、現業を抱えている中で、平日夜の研究会ミーティングへの参加による議論、合間での担当課題の検討など多大な時間を投じていただいた。その成果として、今回、報告書という形態で発信できる成果をとりまとめることができました。

研究会の推進にあたり、独立行政法人情報処理推進機構ソフトウェア高信頼化センター（IPA/SEC）には、GQM+Strategies 手法に関する最新情報やノウハウの提供、研究会推進のための環境の提供など多大なご支援をいただきました。また、早稲田大学グローバルソフトウェアエンジニアリング研究所のゴール指向経営研究会には、具体的な実践方法のノウハウの提供や研究会で悩んでいた課題解決のアドバイスなど多大なご支援をいただきました。

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社、株式会社クニエには、月1回の研究会推進の環境を提供していただきました。

関係者の皆様には厚くお礼申し上げます。

第6章 参考文献

- ・ ITCA のケース研修教材：ケース TUNAGUYA ver.1.3
- ・ ITCA 地方自治体研修教材
- ・ ITC プロセスガイドライン Ver.2.0 <http://www.itc.or.jp/about/guideline/>

ゴール指向 IT 経営の実践研究
GQM+Strategies 手法の適用研究

2015 年 3 月 31 日 初版発行

著者 GQM+Strategies の企業・団体への適用研究会
(ゴール指向 IT 経営研究会)

雨谷 幸郎

井出 昌浩

河端 三千男

川満 勝一

岸田 智子

坂口 宗敏

徳山 成一

(50 音順)

© GQM+Strategies の企業・団体への適用研究会

※許可なく複写および引用を禁じます。