

企業内の目標管理(MBO)での活用事例

2018年06月29日

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社

ビジネス開発事業部

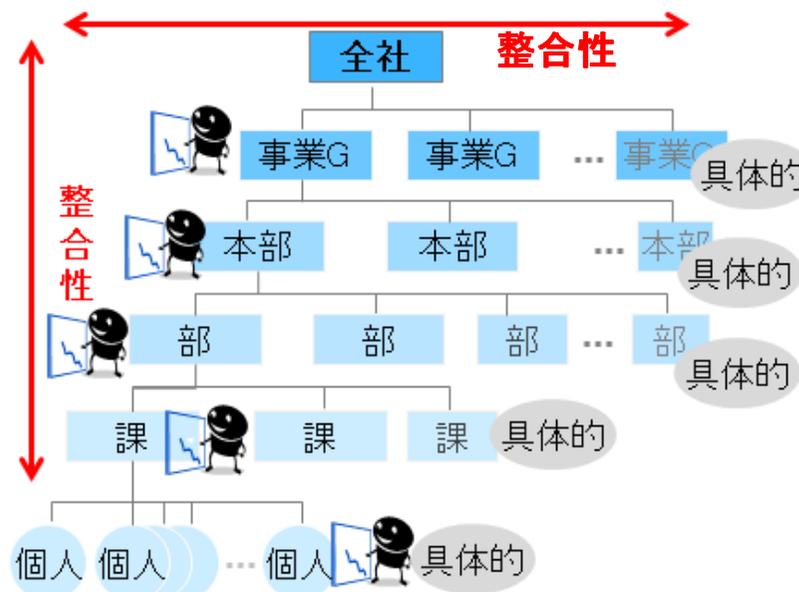
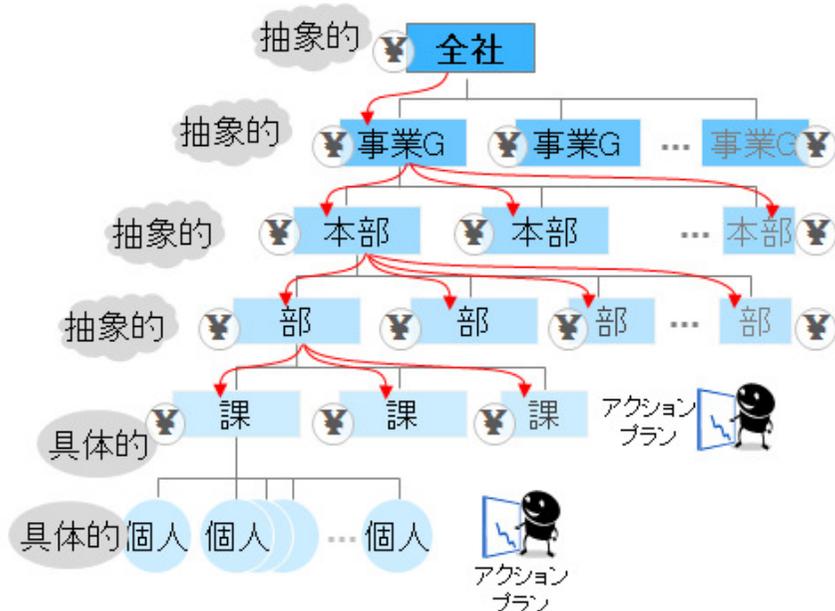
野村 典文

1. 背景と課題
2. GQM+Strategiesを使う目的
3. 適用組織の構成
4. 目標管理設計プロセス
6. 目標管理の事例
7. まとめ

- 目標管理は、具体的な数値目標が中心で具体的なアクションプランは現場任せ。
 - ⇒ 全社戦略が現場まで浸透しない。
- 目標管理の結果評価も数値評価が中心。
 - ⇒ 目標未達の原因究明が部署単位で俗人的。
- 期末にならないと成果が不明。
 - ⇒ 期中で、アクションプランがうまくいっているかどうかの判断ができない。

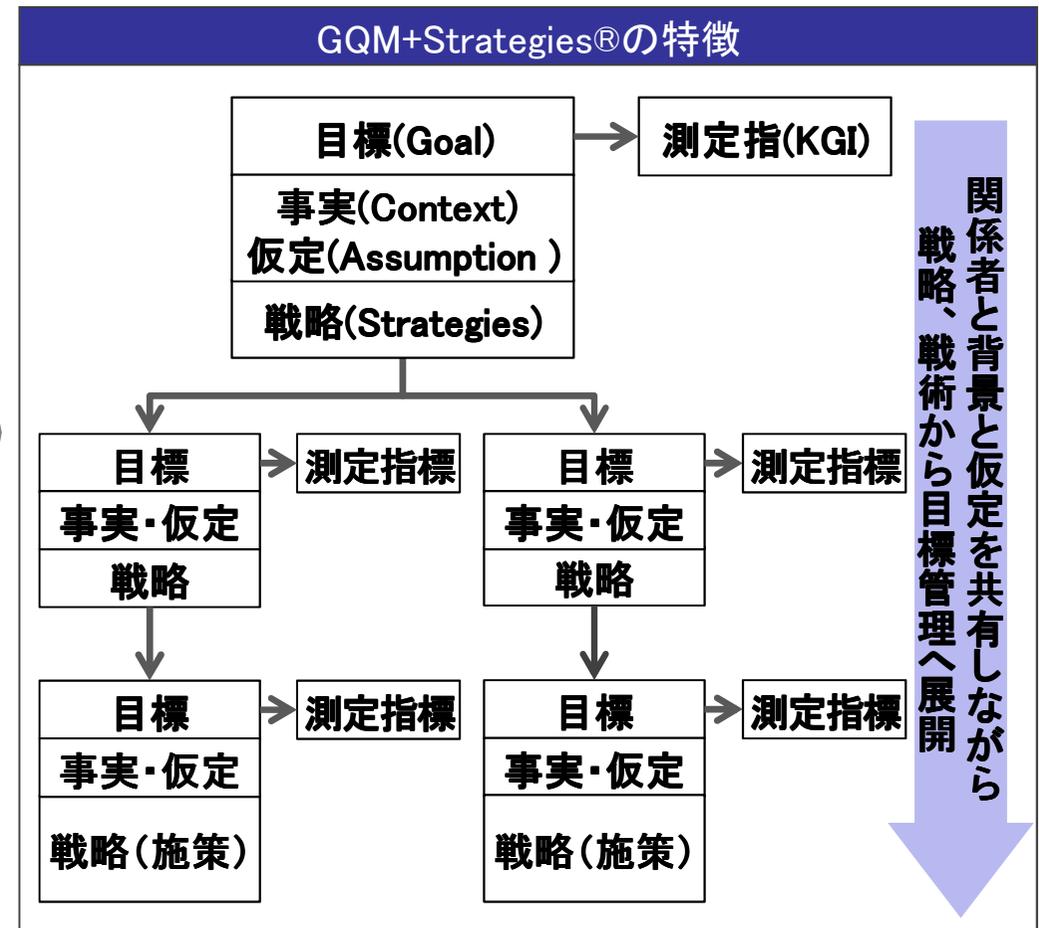
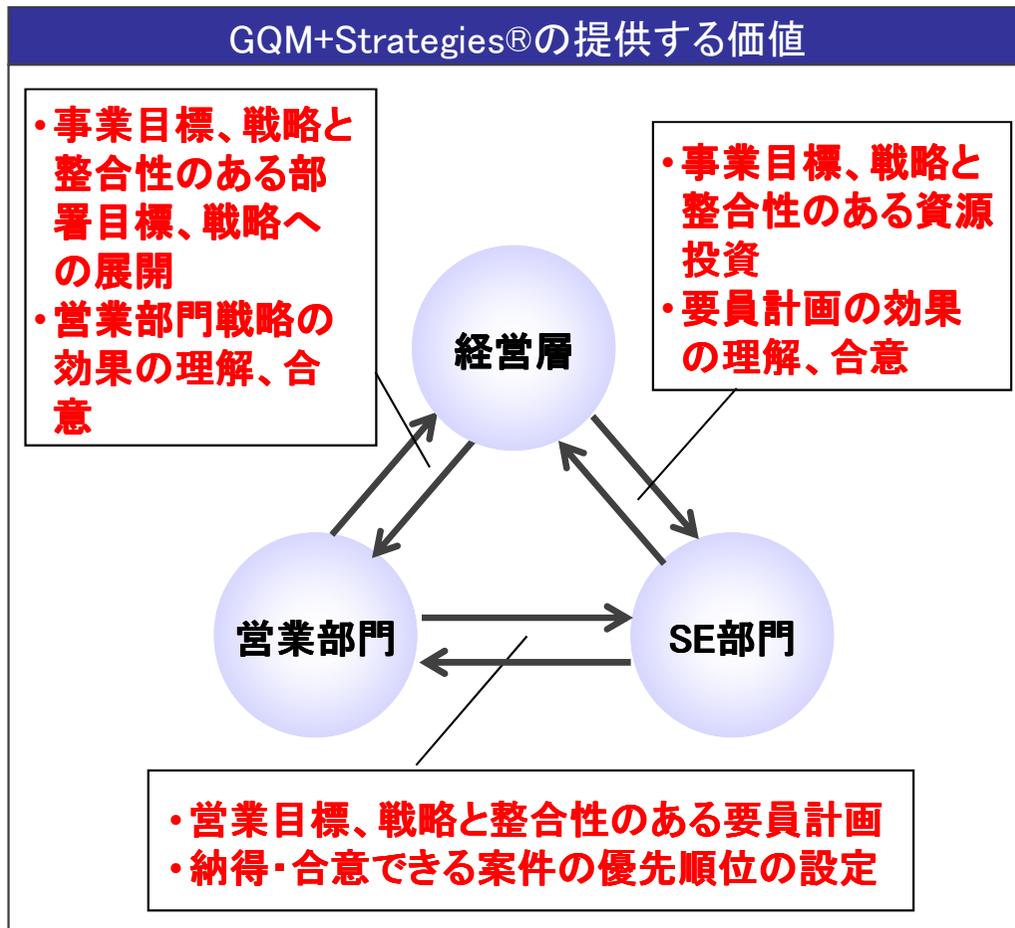
- ✓ トップダウンの数値目標(売上、コスト)
- ✓ トップダウン戦略は抽象的
- ✓ アクションプランはボトムアップ
- ✓ 整合性チェック無し

- ✓ トップダウンの具体的な戦略目標(数値目標含む)
- ✓ 上位⇔下位, 横(他部署)との整合性
- ✓ アクションプランと戦略の整合
- ✓ 数値目標はKPI化でモニタリング可能



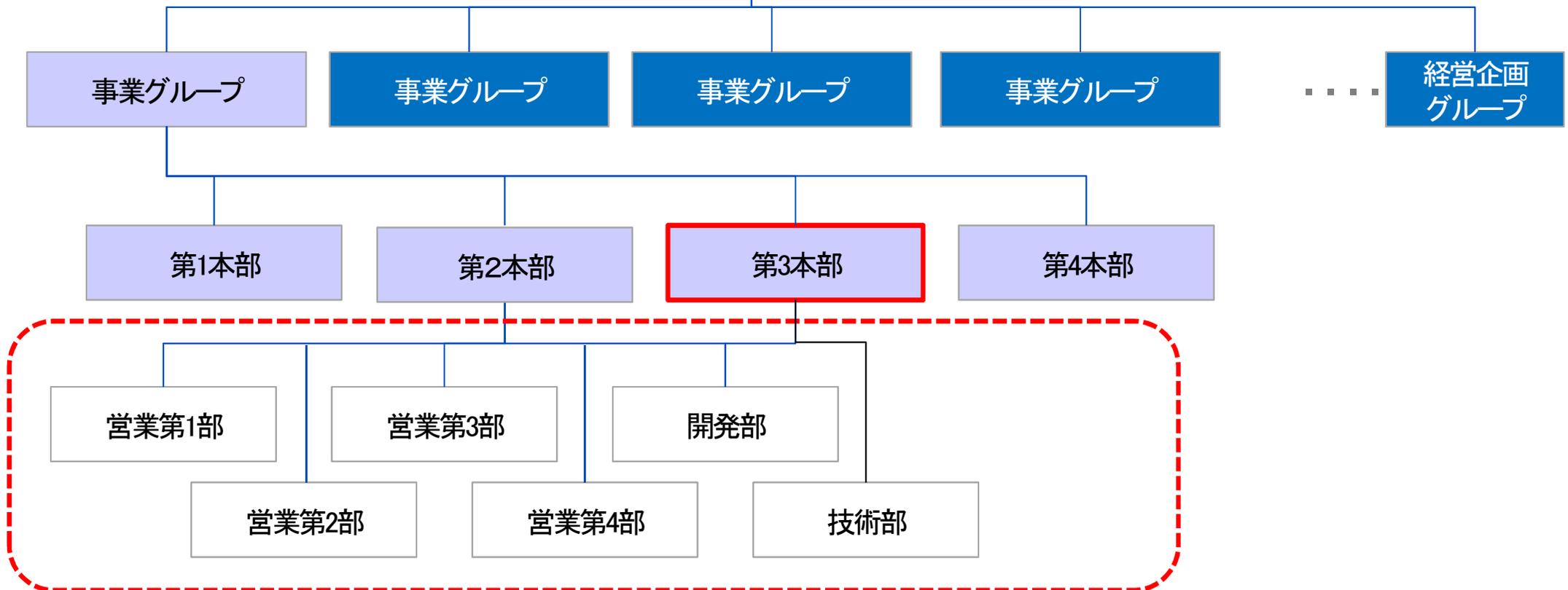
GQM+Strategiesを使う目的

1. 全社目標と全社戦略、それを支える下位組織の目標、戦略とのつながりを組織構成に合わせて可視化し、その整合性を明示する。これによって企業全体が目標に向かって動く際の齟齬(矛盾)がはっきりする。
2. 各組織の戦略を明らかにする際に、その根拠を【事実(Context)】と【仮定(Assumption)】に分けて整理する。【仮定】が多いときには、まだ根拠があいまいで不確か(リスクがある)と判断する。
3. 目標が達成できなかったときには、どの戦略がまずかったのかを見極める必要がある。そのために目標達成を測る指標を管理する。



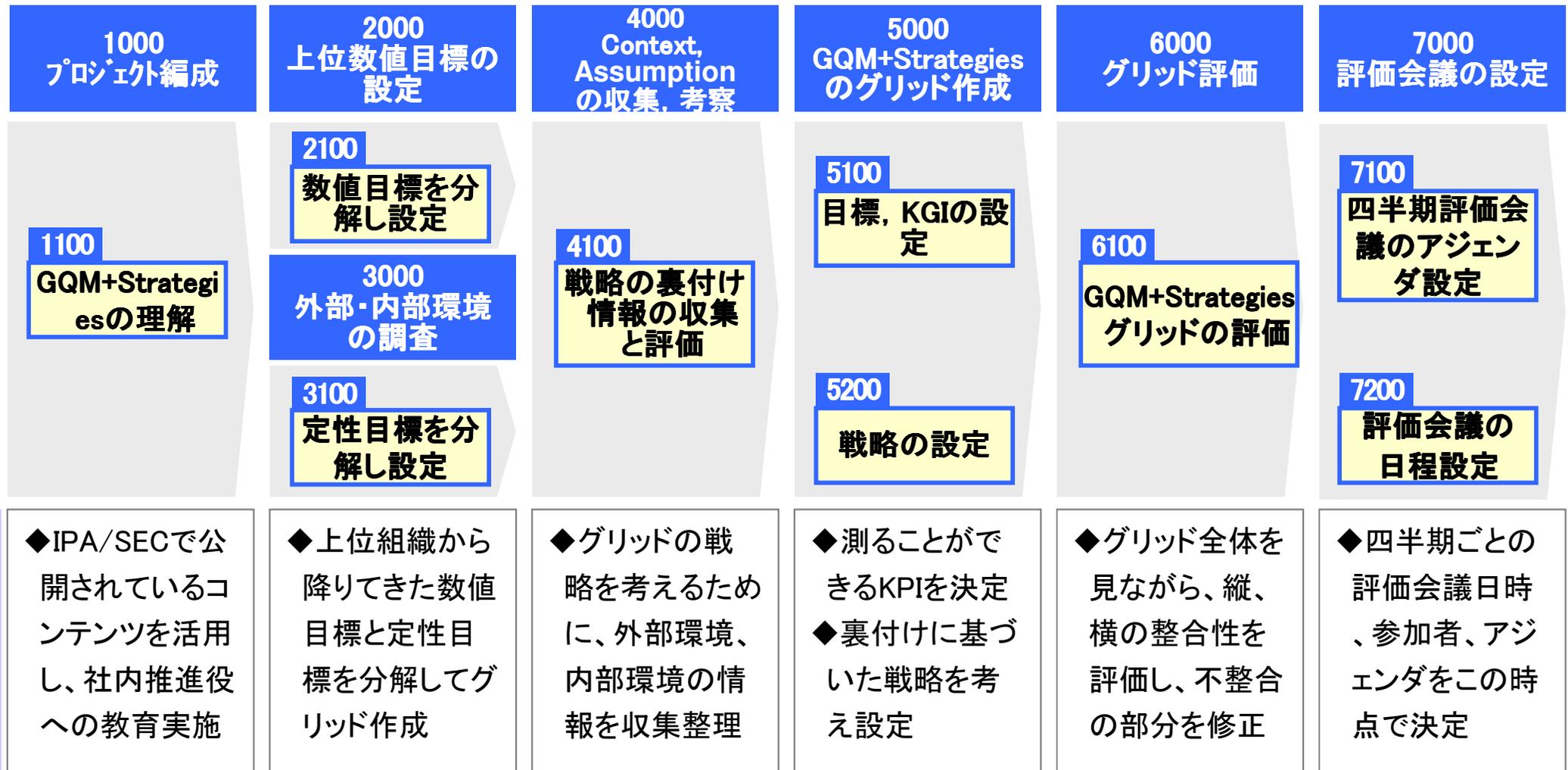
適用組織の構成

- 試行する範囲を絞る。
 - ⇒ 広範囲にするとステークホルダが多くなり、運用に多大なパワーが必要になる。
- 試行するにあたって年間のトレーナ(推進役)を決める。
 - ⇒ トレーナがいないと、グリッドのメンテナンスができない。
- 初期のグリッド導出には、ワークショップ形式を採用する。
 - ⇒ 当事者意識を高め、各人が深く思考することを学ぶ。



目標管理設計プロセス(初年度)

- グリッドは、一旦、穴が開いていても構わず全体を作成。
- ワークショップを2時間単位で3回開催し、評価をしながら修正。
- 本グリッドは模造紙で作成し、その後電子化。本部全員が共有できるサーバ上に保存。



目標管理の事例

目標管理設計プロセス(更新)

- 各部長が一人で作成。その後、部課長で議論
- 目標(ゴール)と施策の上下の論理性、左右の衝突を部課長で議論
- 業績評価指標は、最後に設定
- 部単位が完成したら、それを合体し、本部全体(本部長、部長)で整合性確認

①目標(ゴール)、戦略(施策)の分解

仮説

- ✓ 各部長が作成してみる。
- ✓ チームで議論をしながら部単位での完成度を上げる

②階層木の上下、左右の整合性チェック

仮説のブラッシュアップ

- ✓ 階層木の上下の分解の論理性
- ✓ 階層木の左右の目標、施策の矛盾や衝突

③目標(ゴール)から戦略(施策)を導き出した背景(根拠)を確認

検証

- ✓ 根拠が不足している場合には裏付け調査
- ✓ 調査はアンケート、インタビュー

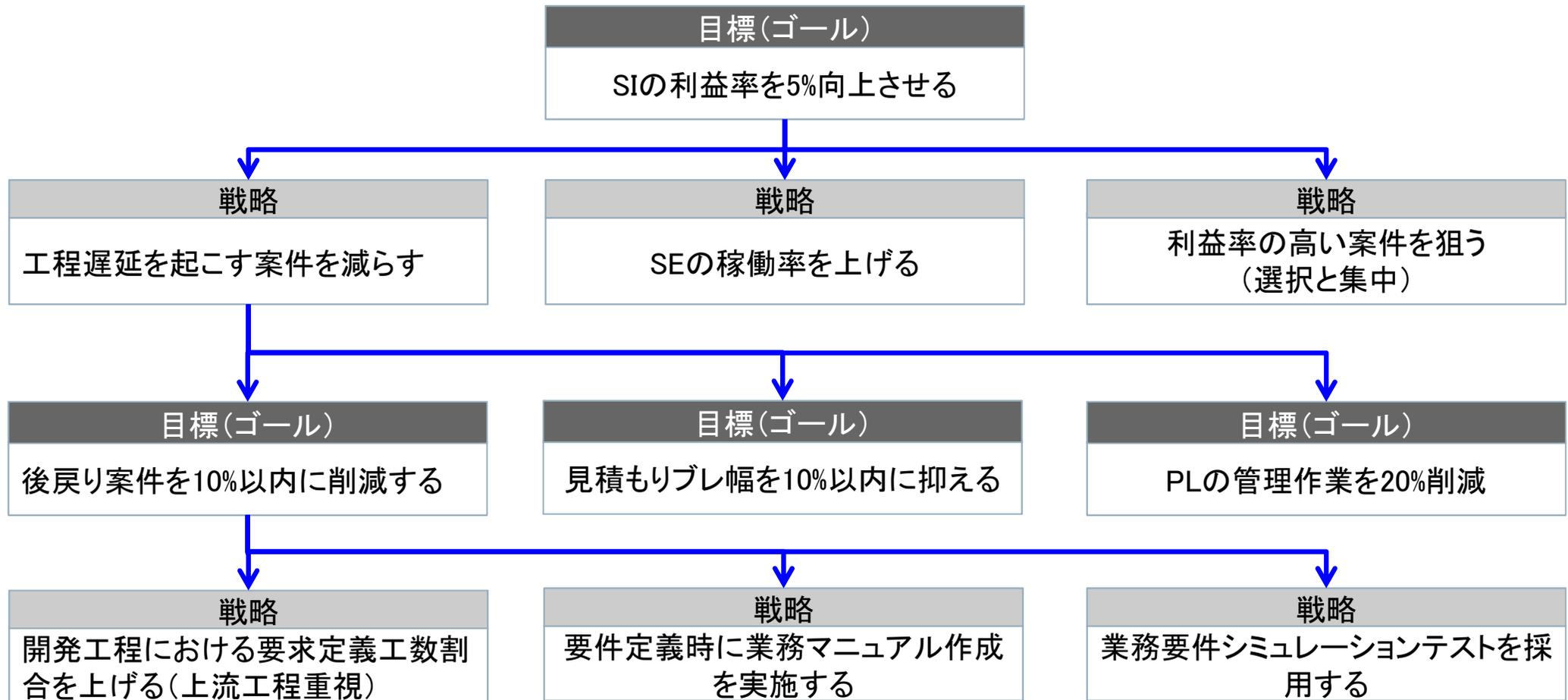
④ゴールに対する業績評価指標(KPI)の設定

KPIの設定

目標(ゴール)に関して業績評価指標を設定。

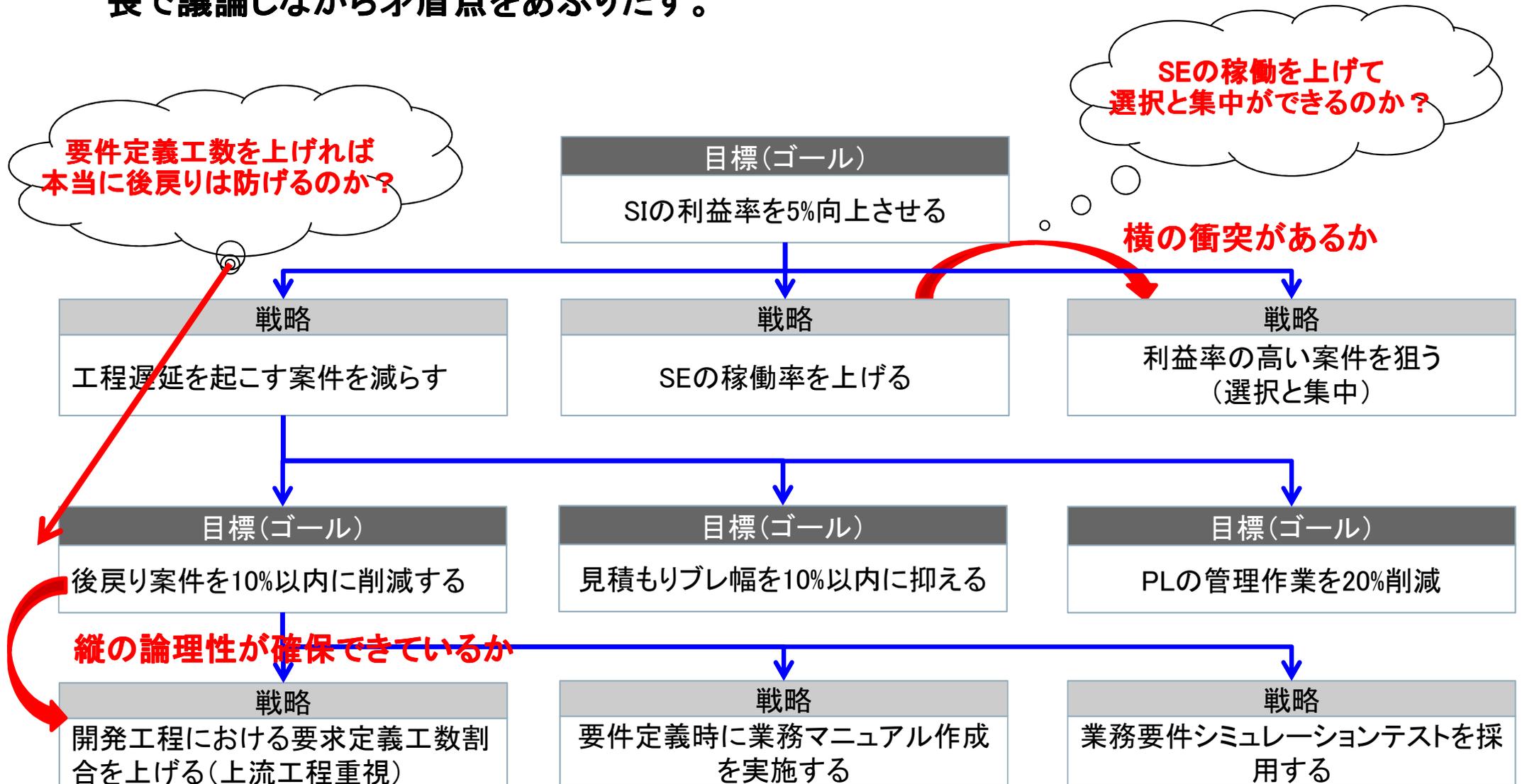
目標管理事例(目標と戦略の木構造を作る)

- ラフスケッチで良いので、一旦木構造を作ってしまう。
できれば部長が一人で作成してみる。(優秀な課長へ依頼しても良いが)



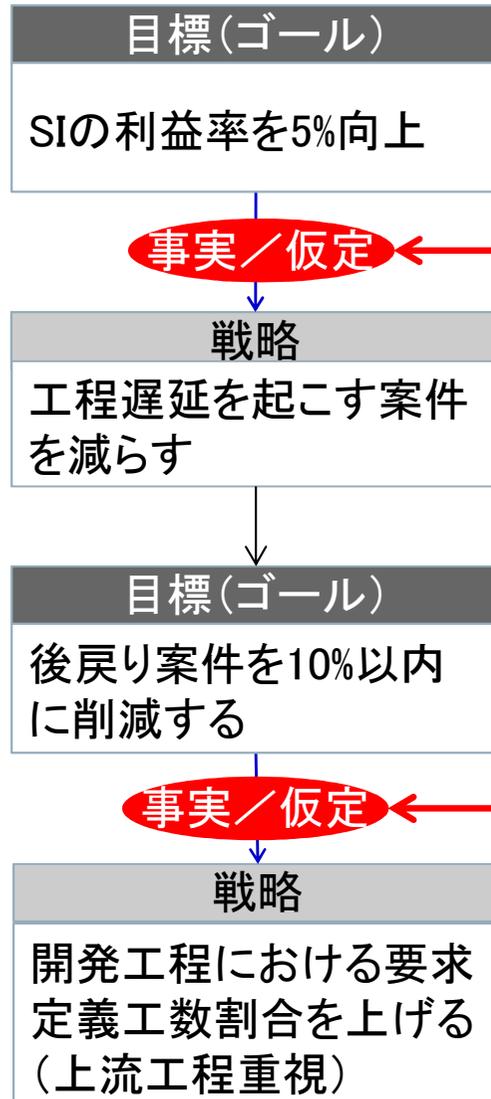
目標管理事例(整合性の議論)

- ゴール、戦略の木構造が整った時点で、縦の論理性と横の矛盾(主に衝突)について部課長で議論しながら矛盾点をあぶりだす。



目標から戦略を導き出した背景(根拠)を確認

- 木構造で縦の論理性と横の矛盾(主に衝突)について議論になったものは、念入りに背景(根拠)について確認する。(部課長だけでなく担当者にもヒアリング)



【戦略の根拠】

<事実>

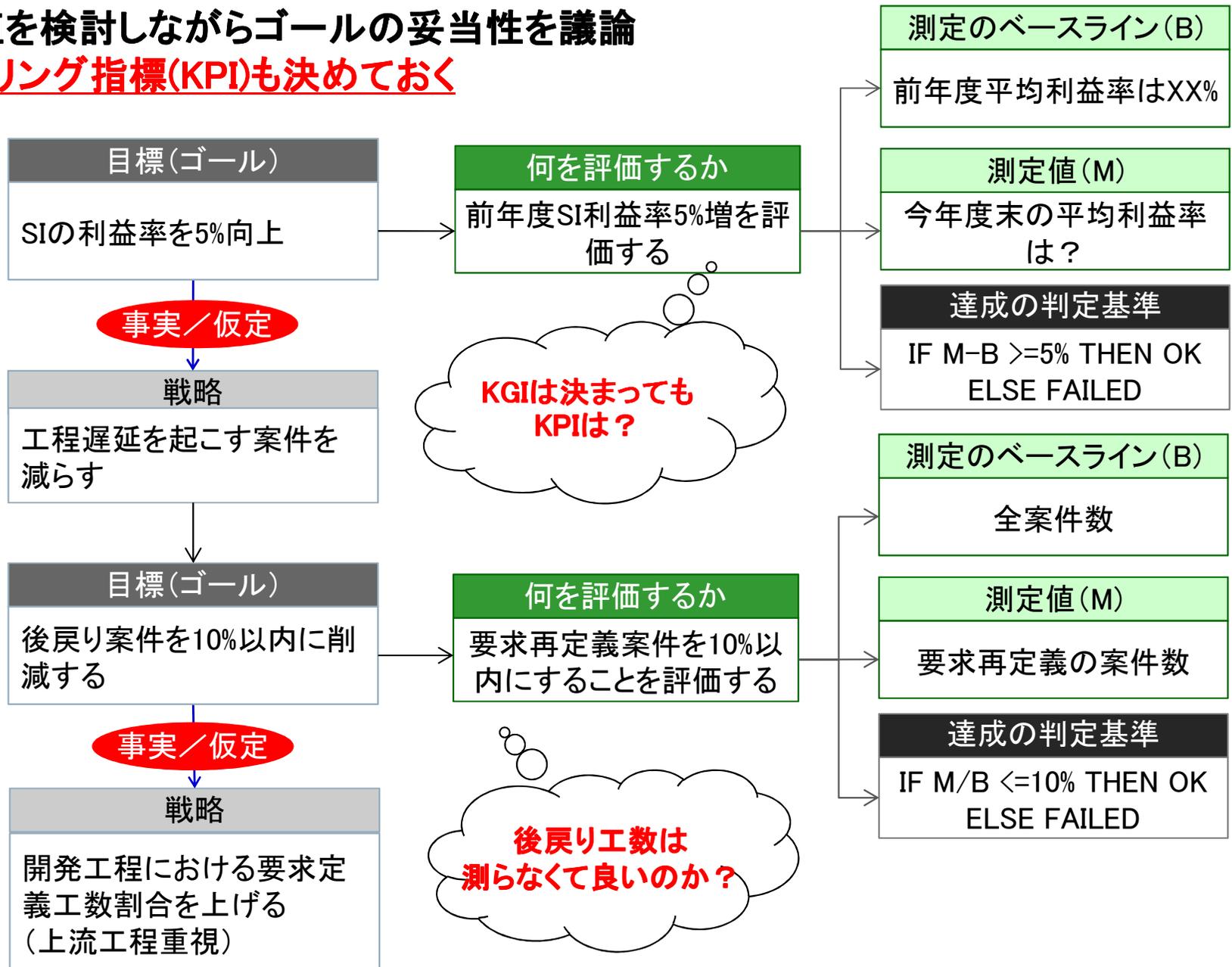
- ・システム開発プロセスの中で要求定義工数のしめる割合は約10%。
- ・利益率を下げる要因は100%工程遅延である。
- ・基本設計での工程遅延を起こす案件が80%を超えている。
- ・工程遅延の要因が要求再定義のものは50%を超える。

<仮定>

- ・要求定義の甘さが見積もりの甘さにつながる。
- ・要求定義の甘さが工程の遅延を引き起こす。
- ・要求定義の後戻りは余計なドキュメントが増える。
(顧客への説明資料、発注側/受注側のどちらの原因化の究明資料、顧客上層部への説明資料等)

ゴールに対する業績評価指標の設定

- 評価指標の数値を検討しながらゴールの妥当性を議論
- 四半期のモニタリング指標(KPI)も決めておく



目標管理事例(定義シートを使う)

- 目標定義シートは、5W1H形式で明確な記載ができる。
- 測定指標定義シートの赤枠(点線)部分は、使わなくても良い。(目標定義シートを同等なため)
- **最終的に目標定義シートはすべてに活用したが、測定指標定義シートは、一部しか使わずグリッドに直接記載した。**

① 目標(ゴール)定義シート

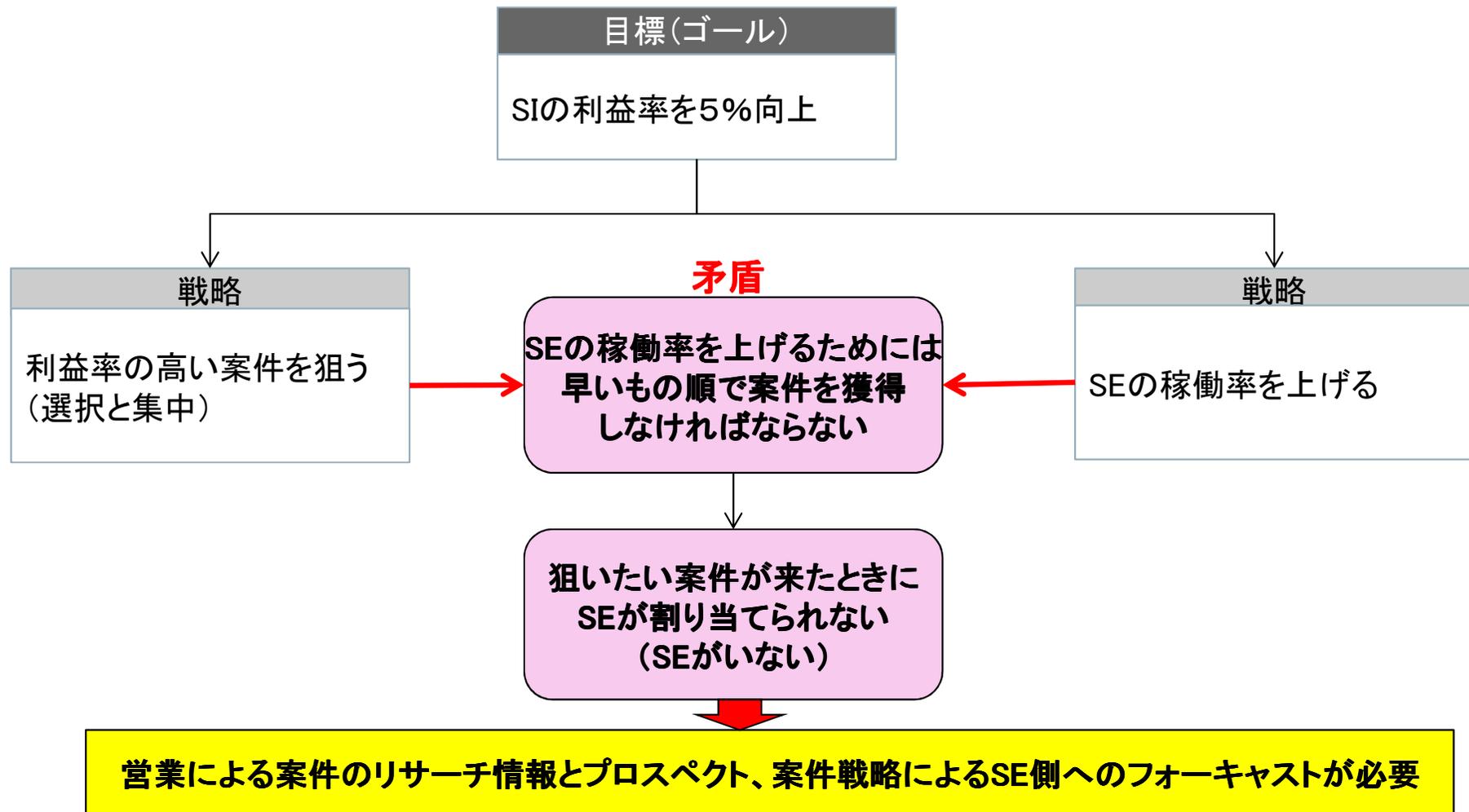
1. 活動(どうしたいか)	増加させる
2. フォーカス(何を)	SI利益率
3. 対象(改善対象となるもの)	システム開発案件
4. 定量値(どのくらい)	平均5%
5. 期間(いつまでに)	今年度末までに
6. 責任範囲	各開発部長
7. 制約(制限)	受注率は現状維持
8. 他の目標との関係	物販利益率

② 測定指標(KGI)定義シート

対象 (何に対して)	目的	内容 (Quality Aspect)	責任範囲	背景 (事実と仮定)
SI利益率	評価	今年度末までに前年度利益率比を5%増加させる。	開発部長	事実と仮定を参照
解釈モデルを作るための質問 (Quality Focus)			変動要素(Variation Factors)	
今年度末平均SI利益率は?			人月単価	
ベースライン(基準)			変動要素がベースラインに及ぼす影響	
昨年度末平均SI利益率=XX%			人月単価	
解釈モデル(測定目標)				
今年度末平均SI利益率-昨年度末SI平均利益率 ≥ 5%				

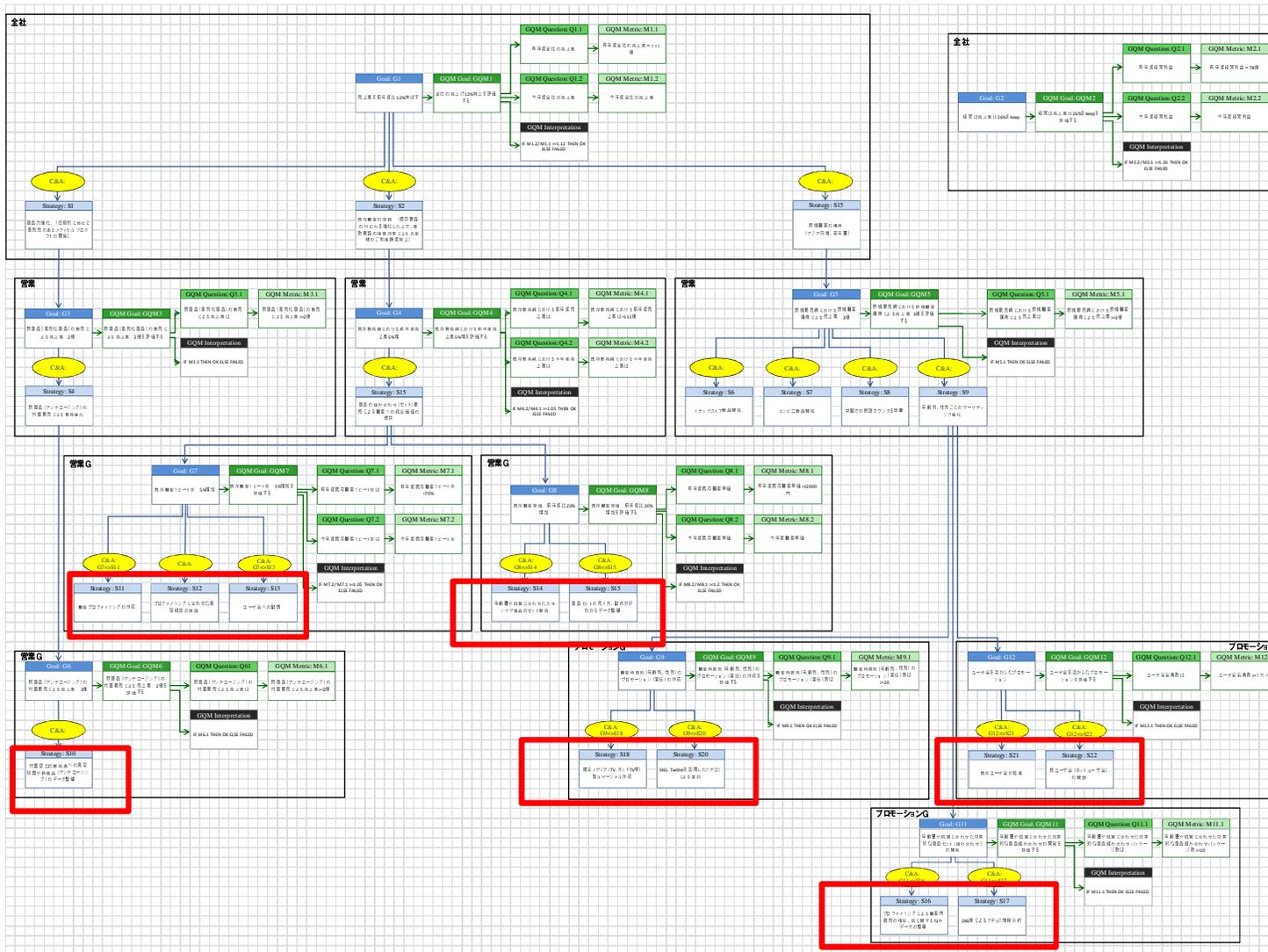
目標管理事例(整合性の確保)

- 目標を達成するために、戦略に矛盾が生じるケースが多く発生する。
- そこから他部署の戦略に影響を及ぼすことが多い。
- 他部署も含めた戦略整合性(横の整合性)の調整には時間がかかる。しかし最終的には必要。



まとめ

- 目標、戦略、目標指標、裏付け (Context/Assumption) を用いた目標管理は有効である。
- 部単位はExcel A3一枚で表現できるため、上下左右の整合性が確保できる。
- 本部単位になるとシートが何枚にもなり、部間の整合性確保に手間がかかる。



戦略を具体的に表現しているのは、一番末端の戦略になります。

戦略は、上位の戦略との整合性が取れていなければならない。
GQM+Strategies® グリッド
 は、その整合性を可視化できる。

施策が有効に働いたかどうかを検証する際には、ボトムから評価していくため、問題が特定しやすい。

導入当初からの改善点:

1. グリッドは、部門単位で管理

- ◆ 本部レベルは部門のトップ目標(対象4部門)のみを見る

2. 目標管理プロセスの見直し

- ◆ 各部長が一人で作成。その後、部課長で議論
- ◆ 目標(ゴール)と施策の上下の論理性、左右の衝突を部課長で議論
- ◆ 業績評価指標は、最後に設定
- ◆ 部単位が完成したら、それを合体し、本部全体(本部長、部長)で整合性確認

CTC

▼ *Challenging Tomorrow's Changes*