

Gartner Research

成功する アプリケーション・ ガバナンスのための 意思決定モデルとは (抜粋版)

本好 宏次

2025 年 4 月 16 日

成功するアプリケーション・ガバナンスのための意思決定モデルとは

16 April 2025 - ID G00828787 - 4 min read

By: Koji Motoyoshi

Initiatives: [Applications and Software Engineering Leaders in Japan](#)

ERP、デジタル・ワークスペース、CRMアプリケーションの実装と保守において、ステークホルダーは既定のガバナンス意思決定モデルに従う必要がある。アプリケーション・リーダーは本リサーチノートの推奨事項を参考に、RACIマトリクスを活用して、成功する俊敏なアプリケーション・ガバナンス・プログラムを構築することができる。

要約

主要な所見

- アプリケーションのポートフォリオは、IT部門とビジネス部門によって共同で管理されているが、アプリケーション・リーダーは、アプリケーションのオーナーシップ、指揮、管理を誰が担うべきかについて議論し続けている。
- エンタプライズ・アプリケーション・リーダー向け調査の回答からは、技術的負債の解消が課題と感じられている様子がうかがわれる。
- ビジネス目標とアプリケーション戦略の整合は、企業にとって永遠の課題であり、結果的に新規プロジェクトの予算獲得が困難になっている。

推奨事項

- ガバナンスの原則としてRACI (実行責任者 [Responsible]、説明責任者 [Accountable]、相談先 [Consulted]、報告先 [Informed]) マトリクスを採用することで、アプリケーションのオーナーシップと意思決定に関わる問題を解決する。
- ビジネス運営に関するアプリケーションRACIマトリクスを使用して、ビジネス・クリティカルな全社規模のアプリケーションに累積した技術的負債を管理する。
- ビジネス変革に関するアプリケーションRACIマトリクスを使用して、ビジネス目標とアプリケーション戦略の整合性を高め、新機能を提供する。

はじめに

アプリケーション・ガバナンスは、アプリケーション・リーダーにとって永遠の懸念である。というのも、アプリケーションの年間予算のうち相当な額がそのサポートに費やされるからである。CIOから収集したベンチマーク・データの調査¹において、企業はアプリケーション予算の52%をサポートに費やしている ([IT Key Metrics Data 2024: Applications Measures – Analysis](#)の図3参照)。

アプリケーション・ガバナンスは、IT部門とビジネス部門の共同責任である。両者には、新たなアプリケーション機能を通じて企業とそのステークホルダーに継続的な価値を提供するという共通の目標がある。

しかし、ガバナンスのプラクティスは複雑であり、しかもそれをサポートする十数種類もの役割が関与することから、優れたアプリケーション・ガバナンスの実現は困難である。従来のアプリケーション・ライフサイクルの発展過程には、戦略から保守に至るまでの9つの主要なプロセスがある。その各プロセスには、積極的に管理されるべき数百もの成果物や手順、意思決定がある。

しかも、社内にはERP、デジタル・ワークスペース、CRMといった各種SaaSアプリケーションが散在しており、オーナーシップ、デプロイ、保守の各プロセスを分ける線引きが曖昧になっている。したがって、IT部門が何を担い、ビジネス部門が何を行うかの判断は複雑になりかねない。

このため、Gartnerの顧客は、アプリケーション・ガバナンス・プログラムの重要な意思決定と成果物について、最初に実行責任者、説明責任者、相談先、報告先を指定するマトリクス (RACIマトリクス) に関する質問を寄せることが多い。

GartnerのRACIマトリクスには、大まかに分けて9つの役割がある (表1参照)。

Table 1: アプリケーションRACIマトリクスの9つの典型的な役割

(Enlarged table in Appendix)

典型的な役割の名称	定義	例
ビジネス・スポンサー	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス戦略や目標、優先事項を伝達し、優先順位を付ける経営幹部。 アプリケーションや開発活動に資金を提供する場合もある。 	人事担当上級VP、最高営業責任者、顧客サービス担当上級VP、最高サプライチェーン責任者、CFO
プロダクト・マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーションまたはアプリケーション・ポートフォリオのオーナー。 機能とデプロイのロードマップを管理する。 将来的な改良の優先順位を設定する。 プロダクト・マネージャーが、プロダクト・オーナーのチームを管理する場合がある。 	CRMアプリケーションの最高プロダクト・オーナー、CRMのプロダクト・マネージャー、人的資本管理 (HCM) やコンフィギュレーション/価格設定/見積もり (CPQ) アプリケーションのプロダクト・オーナー
ユーザー・アドバイザー	ビジネス要件と機能要件の提示、プロセスの検証、ユーザー受け入れテストの実施、改善を遂行する特定領域の専門チーム。	営業オペレーション担当ディレクター、顧客サービス担当VP、買掛金担当VP、従業員オンボーディング担当VP、ビジネス・リレーションシップ・マネージャー
アーキテクト	設計成果物の作成および設計基準の維持を担当する技術専門職チーム。	ソリューション・アーキテクト、テクニカル・アーキテクト、統合アーキテクト、データ・アーキテクト、ビジネス・プロセス・モデラー
開発者	ビジネス要件を満たす機能のコンフィギュレーション、コーディング、統合を担当する技術専門職チーム。	スクラム・マスター、コンフィギュレーター、システム管理者、アプリケーション開発者、統合開発者
データ・エキスパート	ビジネス要件を満たす機能のコンフィギュレーション、コーディング、統合を担当する技術専門職とビジネス専門職のチーム。	データ・モデラー、データ・エンジニア、データ品質アナリスト
テスト・エキスパート	システム負荷/統合/ユーザー受け入れなどの各種テスト・プロセスについて、設計・保守・実行を担当するエキスパート・チーム。	品質保証、品質管理、テスト・エンジニア、テスト・アナリスト
サポート担当者	アプリケーション・サポート・ケースに対応するティア0やティア1のサポート専門職。	アプリケーション・サポート・スペシャリスト、アプリケーション・サポート・エンジニア
データ・サイエンティスト/アナリスト	レポート、ダッシュボード、高度なアナリティクス・システムの構築・保守を担う専門職。アプリケーションから取り出した情報を使用して分析も行う。	レポート・アナリスト、データ・サイエンティスト

出典：Gartner (2024年9月)

本リサーチノートの3つの推奨事項に従って、成功する俊敏なアプリケーション・ガバナンス・プログラムを構築されたい。

分析

RACIマトリクスが解消するガバナンスの課題

Gartnerの2022年Enterprise Applications Governance Resources Survey (エンタプライズ・アプリケーション・ガバナンスのリソースに関する調査) では、エンタプライズ・アプリケーションの56%が、IT部門とビジネス部門のマトリクス関係を通じて管理されている²。残る44%のアプリケーションは、IT部門またはビジネス部門のいずれかのみによって管理されている。企業がいずれのガバナンス形態を採用しているかにかかわらず、Gartnerでは、アプリケーションのオーナーシップに関する質問を定期的に受けている。

状況はさまざまだが、テーマは同じである。すなわち、変化をもたらす主体でありたいと望む集団が、その計画を相手の集団が受け入れるように誘導・説得し、あるいは強制したいと考えている。

アプリケーションのオーナーシップを巡る議論や、IT部門とビジネス部門との線引きは、どのようなものであれ混乱の元になると、Gartnerは長年にわたり説いてきた。こうした問題は、「新たなアプリケーション機能を通じて組織に継続的な価値をもたらす」という目的の妨げになる。

最善の形で価値をもたらすには、パートナーシップに基づいたガバナンスに注力すべきである。ガバナンスは、意思決定、問題解決、変更の伝達、最終的には業務遂行に関する方法を規定した一連の目標と仕組みに対する共通の合意となる。RACIマトリクスは、アプリケーション・プログラム内の責任を正式に整備し、宣言し、遂行するための意思決定フレームワークである。

RACIマトリクスが必要な6つの理由

以下の理由から、RACIマトリクスを採用すべきである。

1. 役割と責任の定義：RACIマトリクスでは、誰が何に責任を持つかについて明確な境界が示されるため、混乱や重複を抑えられる。これにより、どの任務にもオーナーが指定され、説明責任が明確に定義されることになり、アプリケーション・ライフサイクルが俊敏かつ効率的に進む。
2. 効果的なコミュニケーションの促進：誰に助言を求め、誰に報告すべきかを指定することで、RACIマトリクスは、チーム・メンバーやステークホルダー間のより良いコミュニケーションを促進する。関係者は、常に最新状況を把握でき、必要に応じて意見を提示することができる。
3. 説明責任の改善：RACIマトリクスは、役割や職務に応じて個々の意思決定を特定の個人に割り当てることで、説明責任を強化する。それによって進捗の追跡、問題への対処のほか、納期や品質を厳守した任務の完了が容易になる。
4. 意思決定の発展促進：リソースに応じた意思決定と人々への継続的な情報提供により、RACIは、生産性に沿って合理化された、効果的でタイムリーな意思決定プロセスを保証する。

5. 衝突の解消：RACIマトリクスは、論争の対処・解決に役立つフレームワークを提供することで、誤解や混乱を抑制し、衝突の防止や解決を支援する。
6. リソース管理：RACIマトリクスは、適切な個人やチームに任務が割り当てられるようにすることで、リソースの効率的な配分に役立ち、利用可能なスキルや専門知識の活用を最適化する。

運営と変革の目的別に2つのマトリクスを作成する

Gartnerは、2つの異なるマトリクスを持つことを推奨している。

- 「ビジネス運営」のRACIマトリクスは、実装後のサポート活動を対象とする。
- 「ビジネス変革」のRACIマトリクスは、主要な新機能の実装のほか、クラウドへの移行、アプリケーションの統合・廃棄のような大規模な活動を対象とする。

各RACIマトリクスについては、別々に後述する。

各マトリクスは、2つの異なる抽象度で使用できる点に留意されたい。例えば、デジタル・ワークスペース・アプリケーションといった大きなプロセス領域に関係する3つ以上のアプリケーションが、単一のガバナンス活動としてグループ化されている場合、それらを1つのアプリケーション・ポートフォリオと捉え、1つのRACIを割り当てることができる。また、Infor、Oracle、SAP ERP実装などの社内で大きな存在感を占める単一ソフトウェア・ベンダーの1つのアプリケーションに対して、RACIを適用することもある。

典型的な役割を定義する

設計プロセスでは最初に、前出の表1に示したように、アプリケーション・プログラムにおけるIT部門およびビジネス部門間の典型的な役割を特定する。

典型的な役割は、その専門性や下すべき意思決定のタイプに応じて、さらに細かな役割に分けることができる。例えば、CRMアプリケーション・ポートフォリオに複数の全社的なアプリケーションが含まれる場合、数人のプロダクト・オーナーを配置して、その全員を1人のプロジェクト・オーナーの直属とすることが一般的である。同様に、ERPがCRM、ビジネス・インテリジェンス(BI)、マスタ・データ管理システムに統合されている場合、RACIマトリクスにはアプリケーション/ソリューション・アーキテクト、テクニカル・アーキテクト、統合アーキテクトを配置することが多い。したがって、大規模な施策、アプリケーション・ポートフォリオ、重要なアプリケーションのために多大な労力が必要になるたびに、毎回RACIを設計することが重要である。

典型的な役割の中でも、プロダクト・マネージャーは最も不可欠である。この役割は、アプリケーションの戦略とロードマップを、自社の目標や目的、優先事項とどのように結び付けるかを決定する。プロダクト・マネージャーは、アプリケーションやアプリケーション・ポートフォリオの唯一のオーナーであり、関与が必要なその他の役割に働き掛け、ビジネス戦略の適切な実行を支援することに責任を負う。したがって、この役割はオーナーシップを巡る論争を最小限にする上でも有用であり、できれば社内の人材を起用すべきである。

企業は、自社のERP、デジタル・ワークスペース、CRMのポートフォリオの規模や範囲にかかわらず、多岐にわたる意思決定と成果物、幅広い役割を考慮すべきだという点に留意されたい。これらの役割に常勤スタッフを配置する必要はないが、役割には責任者を指定すべきである。

RACIのカテゴリを定義する

Gartnerは、RACIマトリクスについて、以下の定義を推奨している (表2参照)。

Table 2: RACIマトリクス・カテゴリの凡例と定義

RACIの凡例	定義
R	実行責任者：活動の遂行に取り組む人。1つの活動に取り組む複数の要員がいてもよい。
A	説明責任者：活動の完了について最終的に回答する役割、すなわち「オーナー」。各活動の説明責任者として、1つの役割のみを指定すべきである。
C	相談先：双方向のコミュニケーションを通じて、情報や意見を求められる人。
I	報告先：進捗や完了について常に情報を受け取る人。通常は一方向のコミュニケーションである。
N/A	非該当：責任や活動に関与しない人。
PRN	適宜：必要に応じて関与する人。

出典：Gartner (2024年9月)

意思決定と成果物を役割に対応付ける

優れたアプリケーション・ガバナンスにおいては、企業が意思決定、成果物、プログラム成果のマップを整備することも求められる。もちろん、これらの項目はどのRACIマトリクスにも記されているが、効果的なアプリケーション・ガバナンスを達成するためのハードルは、「どの役割が各項目の説明責任を負うべきか」が認識されることである。

アプリケーション・ガバナンスの開始や改善に当たり、意思決定、成果物、プログラム成果の説明責任をなぜその役割に割り当てるかについてコミュニケーションを図ることを推奨する。表3には、説明責任が論争や誤解を招きやすい15の意思決定と成果物の概要を示している。

表3の15項目のうち、どのアプリケーション・ガバナンス・プログラムにも不可欠な4つの意思決定とプログラム成果がある。

- ビジネスの目標と優先順位：これはあらゆるアプリケーション・ガバナンスの出発点である。ビジネス・ステークホルダーは以下を提供する必要がある。
 - 自社の目標
 - 目標の成功指標
 - 目標の優先順位

- アプリケーション・ロードマップ管理：すべてのアプリケーション・プログラムは、2つのロードマップを備えているべきである。1つは機能(ケイパビリティ)、もう1つはデプロイに関するものである。これらは、ビジネスの目標と優先順位を、テクノロジストが提供すべきワークストリームやプロダクト・リリースに結び付け、組織的なサイロの形成を防ぐ。優れたガバナンスにロードマップは必須である。なぜなら、それは社内に対する約束、すなわちテクノロジ部門が定期的なスケジュールに沿って新機能を提供するという保証になるからである。

- テクニカル参照アーキテクチャ：複雑な実装では通常、以下の3つの参照アーキテクチャ・モデルを有する。
 - ソリューション／アプリケーション・アーキテクチャ：ERP、デジタル・ワークスペース、CRMのポートフォリオに導入されるアプリケーションとコンポーネントすべての設計モデルであり、ビジネス・ケイパビリティ・モデルに対応付けられる。
 - テクニカル・アーキテクチャ：アプリケーション・アーキテクチャ・モデルのアプリケーションとコンポーネント間のつながり、さらにマスタ・データ管理、BI、データ・ストア・システムとのつながりを示す設計モデルである。
 - 統合アーキテクチャ：同期／非同期による、アプリケーション間統合およびマスタ・データ管理／BI／データ・ストア・システムとの統合の方向を表す設計モデルである。

- パフォーマンスと成功の評価：ビジネス・ステークホルダーへの価値提供の目標を達成するために、すべての組織が次の2種類の評価指標を維持すべきである。
 - 採用状況に関する評価指標：エンドユーザーがアプリケーションをどの程度利用しているか。
 - ビジネス価値の評価指標：アプリケーション機能を導入した結果、ビジネスのオペレーション指標がどのように変化したか。

Table 3: アプリケーション・ガバナンスにおけるGartnerの説明責任ガイド・マップ
(Enlarged table in Appendix)

意思決定または成果物	説明責任を負う典型的な役割	根拠となる要因
ビジネスの目標と優先順位	ビジネス・スポンサー	戦略的目標にも近い立場であり、その目標とアプリケーションを合致させるためには、ビジネスの全体的なビジョンを理解している必要がある。
アプリケーション・ロードマップ管理	プロダクト・マネージャー	ビジネスやエンドユーザーのニーズに沿うように、アプリケーションの長期的なビジョンや戦略を導く。技術、ビジネス、顧客の多様な視点からアプリケーションのベスト・プラクティスを把握している。
技術的負債の管理	プロダクト・マネージャー	改良案、ビジネス/エンドユーザーにとっての価値、顧客フィードバック(関連する場合)、利用可能なリソースとの戦略的連携に基づいて、バックログを追加・削除・編成する。
施策の検証と規模の調整	プロダクト・マネージャー	施策の実現可能性や影響を検証して、情報に基づく意思決定を確実に下すために、ユースケースを分析し、関連するデータ・ドリブンな知見を提供する。
評価フェーズの情報に基づくスプリントの計画	プロダクト・マネージャー	開発/リリース計画に情報を提供するために、ビジネスとユーザーへの影響、顧客ニーズ(関連する場合)、戦略的目標に基づいて優先順位を評価する。技術的負債を特定し、追跡する。
ユースケースと要件の策定	プロダクト・マネージャー	ビジネス・ステークホルダーとITチームのギャップを埋めるために、ビジネス・ニーズを詳細なユースケースや要件に変換する。
テクニカル参照アーキテクチャ	アーキテクト	設計の変更がアプリケーション・アーキテクチャとテクニカル・アーキテクチャに合致し、一貫性を維持し、技術的基準を満たしていることを保証する。
プロセスと機能の要件	プロダクト・マネージャー	アプリケーションがビジネス・プロセスとユーザー・ニーズを効果的にサポートするように、機能とプロセスの要件を定義する。
開発/コンフィギュレーション/カスタマイズ	開発者	アプリケーションが具体的な要件や基準を満たすように、技術的な実装、カスタマイズ、コンフィギュレーションに対処する。
統合	開発者	ほかのシステムと円滑に接続されるように統合を監督することで、一貫したユーザー・エクスペリエンスとデータ・フローを維持する。
デプロイ: リリースの計画と管理	プロダクト・マネージャー	アプリケーションのアップデートや新機能が適時かつ効率的に提供されるように、デプロイとリリースの計画を調整する。
フィードバック・ループ	プロダクト・マネージャー	アプリケーションを継続的に改良するために、フィードバックを収集・分析し、ユーザー・ニーズやビジネス目標を確実に満たす。
パフォーマンスと成功の評価	プロダクト・マネージャー	アプリケーションが価値を提供し、ビジネス目標を満たすように、パフォーマンスと成功の指標を評価する。
ロードマップに含める問題、課題、機会の特定	プロダクト・マネージャー	継続的な改善やユーザー満足度を維持するために、アプリケーションの問題と改良の機会を見いだし、優先順位を付ける。
トレーニングとスキル開発	ユーザー・アドバイザー	ユーザーやチームがアプリケーションの効果的な利用と管理に必要なトレーニングを受け、スキルを習得できるようにすることで、アプリケーションの採用と成功を推進する。

出典: Gartner (2024年9月)

本リサーチノートを活用して、アプリケーション・ガバナンスの取り組みに関する議論を開始されたい。オーナーシップについて定期的に議論している場合や、アジャイル方法論を改善しようとしている場合は、特にそうすべきである。

アプリケーション・リーダーのための行動ポイント

- 「ビジネス運営」と「ビジネス変革」のガバナンス・プロセスに別々のRACIマトリクスを採用する。
- ガバナンス・プログラムでは、プロダクト・マネージャーに権限を与える。なぜなら、この役割は、ビジネス目標に応じて実現するテクノロジー機能の提供に説明責任を負うからである。

- それぞれの意思決定またはプログラム成果について、単一の説明責任者を割り当てる。
- すべてのステークホルダーが、RACIマトリクスの指定に従うことに合意するようにする。
- フュージョン・チームを設けることで、オーナーシップを巡る論争を克服し、ビジネス担当者とテクノロジー担当者間のパートナーシップを築く。
- 複雑な統合やビジネス・プロセスがアプリケーションに含まれる場合には、アプリケーションのテクニカル参照アーキテクチャを3つのモデル、すなわちソリューション／アプリケーション・アーキテクチャ、テクニカル・アーキテクチャ、統合アーキテクチャに分けて作成する。
- 優先順位、目標、要件の衝突を避けるために、ビジネス・スポンサーとユーザー・アドバイザーのチームを明確に分ける。

ビジネス運営のRACIマトリクスで技術的負債に対処する

ビジネス運営のガバナンスとは、エンタプライズ・アプリケーションに導入された開発済みの機能のサポートや段階的な改良、合理化に関わるアプリケーション保守のプラクティスである。

アプリケーションが段階的に改善されなければ、技術的負債が蓄積する。技術的負債は、あらゆるアプリケーション・プログラムにとって重大な検討事項である。Gartnerの2024年Enterprise Application Leaders – Signature Survey³では、回答者の44%が、技術的負債を今後2年間における課題または脅威の上位3項目の1つに挙げていた。



ビジネス運営のRACIマトリクスを別途活用することには、以下の理由がある。

本資料は、リサーチノート「成功するアプリケーション・ガバナンスのための意思決定モデルとは」

(全 29 ページ) からの抜粋版です。

レポート全文をご覧になりたい方は、
こちらまでお問い合わせください。

レポートに関する
お問い合わせ

実用的で客観的なインサイト

IT リーダー向けの無償のリソース／ツールをご活用ください。

Webinar



効果的なアプリケーション戦略の 作り方

経営層やユーザーなどの関係者にアプリケーション計画を的確に伝える上で、簡潔かつ効果的なアプリケーション戦略を準備するためのステップをご紹介します。

今すぐ視聴

eBook



IT 戦略プランニングのための ガイドブック

IT 戦略の策定プロセスを加速するために利用できるツール、アドバイス、ヒント、フレームワークをご活用ください。

今すぐ詳細を見る

Infographic



事業価値で見直す IT コスト最適化

コスト削減施策を比較し、有力なアイデアを提示し、主要施策への経営幹部の賛同を促す手法を確認できます。

今すぐ詳細を見る

Research



日本企業の IT が直面する問題の 調査報告：全方位的な人材難

IT 人材不足の実状を踏まえ、深刻な危機を乗り切るための人材戦略について解説します。

今すぐ詳細を見る

Gartner のお客様はクライアント・ポータルでさらに多くのリソースをご利用いただけます。
[ログイン](#)

Connect With Us

Gartner は、経営幹部およびそのチームに対し、実行可能かつ客観的なビジネスおよびテクノロジーのインサイトを提供します。Gartner のエキスパートによるガイダンスやツールは、組織の重要な課題について、迅速で優れた意思決定と大きな成果の創出を可能にします。

Gartner のサービスに関するお問い合わせ

ITリーダーを成功に導くGartnerのサービス

gartner.co.jp/ja/information-technology

最新のインサイトをご確認ください



Gartner のコンファレンスについて

[詳細を見る](#)