

SEの“きわ”を超える人材育成

—“IT参謀”として期待されるビジネスアナリスト—

これまでシステム構築における上流工程の補助役とのみ考えられてきた「ビジネスアナリスト」が注目され始めている。ITがビジネスを支えるようになった今、SE（システムエンジニア）がこれまでの範囲（“きわ”）を超えてビジネスアナリストとして活躍することが求められている。本稿では、そのようなビジネスアナリストをどう育成すべきか考察する。

ビジネスアナリストへの期待

日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が2012年10～11月に行ったアンケート調査によると、IT部門に期待する役割として「ビジネスモデルの変革」を挙げた企業は41.2%、「ビジネスプロセスの変革」を挙げた企業は60.0%に達している（www.juas.or.jp/servey/it13/it13_inv.pdf）。ビジネス戦略がITを抜きにしては語れなくなっていることを如実に表したものと言えるだろう。

また最近の調査によると、売上高1兆円以上の大企業の3分の1がビジネスアナリストを育成中または育成を計画中であり、5割以上がビジネスアナリストの育成に関心があるという。

ビジネスアナリティクス専門の研修会社によると、最近では企業の情報システム部門あるいは企画部門からの問い合わせが多いという。金融系、特に外資系保険会社を中心に企業の情報部門にまとめて研修を受講させるケースもあるとのことである。

これらのことから、ビジネスアナリストの育成が多くの企業で急務とされていると考えよう。

ビジネスアナリティクスのフレームワーク

では、どのようなフレームワークに沿ってビジネスアナリストを育成していけばいいのだろうか。これについてはメインフレーム（大型汎用コンピュータ）の時代からさまざまな手法や理論が打ち出されているが、最近では2つのフレームワークに絞られている。

1つは英国コンピュータ協会（British Computer Society：BCS）のビジネスアナリスト資格であり、もう1つは、カナダのトロントで設立され今では各国に支部を持つ非営利団体IIBA（International Institute of Business Analysis）によるビジネスアナリティクスの知識体系「BABOK（A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge）」である（表1参照）。近年では、IIBAの世界大会などでBCSが出展者となっており、ビジネスアナリティクスのフレームワークとしては「BABOK」がメジャーになってきているようだ。

IIBAは、創設者の1人であるケビン・ブレナンによると、金融センターのトロントで銀行がこぞって不動産担保ローン事業に参入した際に、従来の銀行業務と全く違うビジネ

野村総合研究所
人材開発センター
人材育成戦略部
上席



畠山 紳一郎 (はたけやましんいちろう)
専門は新規事業・海外関連事業の立ち上げ、人材育成の企画運営

表1 ビジネスアナリシスの代表的な推進団体

	BCS	IIBA
設立・本部	1957年・スウィンドン(英国)	2003年・トロント(カナダ)
目的	アカデミック、政府、民間企業の情報通信に関する技術と知識の振興	BAの価値と貢献についての周知と認知向上 BAの知識体系の明確な定義 BAの知識共有と貢献のための場の提供 国際的認定プログラムによる審査認定
会員数	70,000名以上(審査制)	26,000名以上(審査なし、会費のみ)
資格者数	同上。Associate(新卒レベル)、Professional(実務者)、Chartered IT Professional(公認技術者)、Fellowship(特別研究員)に分かれる	2,750名(2013年5月、CBAP・CCBA準資格)
資格取得(審査)基準	実務経験の基準なし シナリオベースの記述式筆記試験4科目および口頭試験 更新基準なし	実務経験(CBAP7,500時間、CCBA3,750時間)、推薦書2通 CBT(オンライン試験) 更新基準あり(60時間研修と実務)
特徴	専門知識の習得を認定、他のIT関連資格も認定	実践的な経験を認定、BAに特化

モデルを甘く見たために、3週間で導入されるはずのシステムが2年たっても稼働しなかった経験を同じくする数社の銀行により共同で設立されたものだという。ビジネスアナリストといわれる人々へのヒアリングやノウハウの収集を行い、その知識体系や行動体系が「BABOK」としてまとめられた。

個人のコンサルタントが複数の企業を相手にする欧米のIT業界では、ビジネスアナリストという肩書を持つフリーの専門家が少なくない。IIBAはそういう専門家にある種の裏書きを与える存在となっている。

最上級の資格CBAP(Certified Business Analysis Professional)には、7,500時間の実務経験と2名以上の推薦者が受験資格として必要とされている。実務経験についてはランダムな監査によって事実の判定が行われるといわれている。試験はコンピュータを利用して実施され、3.5時間で150問を解くという厳

しいものである。CBAP認定者は全世界で2千名以上いるが、日本ではまだ40名余りしかない。

ビジネスアナリストに求められるもの

(1) 経営にとっての“IT参謀”として

ビジネスアナリシスの範囲は非常に幅広い。「BABOK」を解説した「BABOKガイド」の第1章ではビジネスアナリシスについて、「ビジネスアナリシスに不可欠なことは、組織が目的を遂行するための機能を理解すること、および社外のステークホルダー(利害関係者)にプロダクトやサービスを提供するために備えるべき能力を定義することである。さらに、組織の目的を定義すること、それらを個々の目標と関連付けること、目的や目標を達成するために組織がとるべきアクションの流れを定義すること、組織のさまざまな部署と組織内外のステークホルダーとの協力関

係を定義することも、ビジネスアナリシスに含まれる」というように定義している。

実際に、企業もビジネスアナリストに対して従来に増して広い範囲の働きを求めている。従来は、「業界の業務に詳しく、詳細な業務フローをつくり、プロジェクトの上流工程を担当する人」というのがSE出身のビジネスアナリストの印象だったのではないだろうか。それは間違いではないが、ビジネスアナリストが求められているのは、企業のビジョンや戦略を理解・分析した上で、企業のIT戦略を策定し、それをさまざまなステークホルダーに伝え、組織としてのIT戦略を決めていく、経営にとっての“IT参謀”とも言うべき役割である。

(2) ビジネスアナリストの資質

本誌2月号で、野村総合研究所（NRI）のCBAP取得者である成田がビジネスアナリストとは何かを詳細に述べているので参考にさせていただきたい。ここでは、ビジネスアナリストに求められる主な資質についてだけ述べる。それは、要求を引き出す力（考える力、伝える力、動かす力）とビジネスへの理解（ビジネス感覚やビジネスの知識）である。

① “要求” を引き出す力

「BABOK」には7つのタスクと32の知識が記載されている。中でも“要求”について深く理解することが最大の課題とされている。企業にとって要求とは、例えば事業を進めるために必要な能力であり、競合に勝つた

めの工夫である。さらに、競合に勝つためのバリューチェーンの改善や、内部統制のような規制対応も要求である。

要求の分析に関してはさまざまな手法があるが、「BABOK」において強調されているのは、要求の引き出しに関するテクニックをどのような場面で使い分けるかという点である。要求を引き出す相手もさまざまで、社内のみならず、顧客や取引先、当局や社会団体などさまざまなステークホルダーがあるからだ。そして、それぞれの要求をどのようにしてステークホルダーとの共通認識にするかも重要である。

要求を引き出し、それをステークホルダーと共有するためには、要求について考える力、ステークホルダーに伝える力、ステークホルダーを動かす力が求められる。またその前提として、相手に信頼してもらえることが大切である。こうした力を初めから持っているSEは多くないので、研修や経験を通じて身に付けられるようにしていく必要がある。

② ビジネスへの理解

2000年ごろまでは、ITの主な目的は事務の合理化であり、ステークホルダーは企業の幹部やエンドユーザーなどであった。しかし家庭や個人にまでITが浸透した現在では、一般消費者を含めた企業の顧客のこともよく知らなければ最適なソリューションは提供できない。そのためビジネスへの理解は不可欠であり、それが信頼を得るためにも必要である。

NRIにおけるビジネスアナリストの育成

(1) 要求を引き出すための技術

ビジネスアナリストとして要求を引き出すに当たり、さまざまなステークホルダーとの接触が必要となる。特に、経営層とは密接にコミュニケーションを取らなければならない。しかしながら、大規模システムの構築を得意とするNRIは組織の規模が年々大きくなり、顧客と接する機会の少ない社員も増えてくる。また、保守フェーズに入ると余計にRM（リレーションシップマネジメント）が希薄になりやすい。

そこで、NRIグループ全体の人材育成を担う専門部署である「人材開発センター」では次の2つの取り組みで問題を克服しようとしている。

① 面談技術を向上させる研修

NRIでは、新人として入社してから6～10年目程度の社員を中堅層と位置付けているが、この中堅層に対して、経営層との面談で適切なコミュニケーションができるようにマナーも含めた研修をしている。

NRIでは、入社するとコンサルタントかSEに振り分けられる。コンサルタントは入社1年目から顧客の経営層へのインタビューなどの機会も多く、面談の技術は自然に身に付いていくが、SEは物づくりの基礎を身に付けることに重点を置いているので、どうしても面談の機会が少ない。そのため、コミュ

ニケーションの前提となる信頼をどうやって得るかが課題になるケースもある。そこで、中堅層のSEに対しては面談ロールプレイを中心とする研修を漏れなく行い、伝える力とともに信頼を得るための聞く力についての研修に力を入れているのである。

具体的には、製造業の基幹業務システムの刷新を想定し、顧客企業の専務や常務、情報システム子会社の社長を相手に面談するロールプレイを1日かけて何度も行う。顧客役には人材開発センターのベテラン社員が扮し、周到なシナリオを用意してあえて難しい状況をつくり出す。

研修では、相手に共感できる点を見い出すこと、顧客が興味を持つ話題を用意すること、勇気を持って仮説をぶつけること、知ったかぶりをせずに相手の話を傾聴することなどを重点に訓練を行う。特にビジネスアナリストに必要な資質として、自分の聞きたい話だけを聞くのではなく会話を楽めるようにすることも重視している。最初は表情が硬かった受講生も、終わるころには生き生きとした表情になり、もっとロールプレイをしたいと言うほどになる。

② 構造化質問技法の研修

入社して15年目以上の部室長やGM（グループマネージャー）に対しては、高度な構造化質問技法の研修を実施している。構造化質問とは、質問の内容と手順をあらかじめ決めておく面談の技法である。

中堅層への研修が基本的な面談の技術に関するものであるのに対して、この研修は顧客の課題解決の方向性を見定めるために行う面談を想定している。事業課題の核心に触れる会話をステークホルダーと交わせるようになるための訓練である。NRIではこれを「構造化質問劇場」と呼んでいる。

受講者には、構造化質問の教科書を事前に読ませて基本を理解させた上で、顧客と自分の対話を4つのフェーズに分けて記述させる。最初のフェーズでは顧客企業が関心を持ちそうな話題を持ち出し、次のフェーズでは問題点について触れ、3つ目のフェーズではその潜在的な脅威についてメッセージを投げ掛ける。例えば「一見すると何でもなさそうなその問題を放置した場合に、どんなまずい結末が考えられますか？」というような質問である。水面下にある大きな問題に気づいてもらうための会話である。そして最後の4つ目のフェーズでは、もしその深刻な問題を解決することができたらどんなに素晴らしいかを会話の当事者同士で確認するというものである。この4つのフェーズの会話は、まさに「BABOK」で言うところの「要求の引き出しと確認」にほかならない。「要求の引き出しと確認」というスキルは研修のみによって培われるものではなく、日頃の業務を通じた訓練も大事である。

そのほかに重要なものとして、事業に関する会話で使われる専門用語などの問題があ

る。SEの語彙（ごい）はどうしてもITに偏りがちであるが、経営層と会話するためには業界の専門用語の意味を理解しておかなくてはならない。中には、その用語の背景などについての知識が必要になることもある。先日、北米で行われたIIBAの総会でも、SEからビジネスアナリストあるいはストラテジストの進化には語彙力の向上が欠かせないという声が多く上がっていた。

構造化質問の研修でも、経営分析に使うKPI（重要業績評価指標）やバランススコアカード（財務、顧客、業務プロセス、イノベーションと学習の4つの視点から経営の達成目標と評価指標を記したカード）に出てくるビジネス用語など、専門的用語を使った会話をスムーズに行うためのロールプレイを検討しているところである。

(2) ビジネスの視点を磨くために

ビジネスの知識や感覚、視点を身に付けるためにNRIが力を入れていることの1つは、中堅層を対象にしたビジネスリーダー研修である。この研修では、ある業界を想定し、企業の経営者になったつもりでITを使った課題解決を検討する。受講者は事業本部の部長の推薦を受けた選りすぐりの社員で、3カ月間にわたる週末の合宿などを通じて、企業の経営者はどんな視点でITを見ているのか、課題解決のためにITはどう使われるべきか、顧客の立場に立ったサービスとはどうあるべきかを徹底して理解する。

NRIが20年ほど前から実施している新規事業創造プログラムもビジネスアナリストの育成に貢献している。プログラムでは年に2回、新規事業の公募を行う。応募には2名以上の賛同者が必要であり、選定されるには社内イントラネットにおける投票と、認定ビジネスディベロッパー事業創造型（NRIの社内認定資格の1つで、新規事業創造の実績を持つ事業創造型と大型顧客開拓の経験を持つ顧客開拓型がある）および役員の厳正な審査に合格しなければならない。審査を通った案件には、本格的な事業提案に向けた3カ月間の活動が許され、予算も付けられる。

この活動で最も重視しているのは「現地、現物、現場、現実」である。合格者はスポンサーを説得するために、さまざまな手段を使って事業化成功の根拠を探す。その過程で事業主の悩みを自ら体験する。普段のSEの活動では経験しないマーケティング活動を行うのである。

例えば、このプログラムで産地直送通販ビジネスを企画したチームは実際に通販の実証実験を行い、福利厚生サービスへの参入を企画したチームは、20社以上の潜在顧客と、想定される競合者に対してインタビューを行っている。また南米での金融サービスを企画したチームは、3度の現地調査を行って事業化の可能性を検討している。NRIグループのNRIセキュアテクノロジーズやNRIサイバーパテントも、このプログラムから生まれた会

社である。

変化に強いビジネスアナリストへ

上記のように、NRIはSEが“きわ”を超えた経験や訓練を通じてビジネスアナリストの資質を身に付けることを目指しているが、今後はそれに加えて事業変革へ柔軟に対応できることを重視したビジネスアナリストの育成に力を入れるつもりである。

「BABOK」はすでに「変化駆動型アプローチ」を取り入れ、企業変革への柔軟な対応を可能にしようとしている。ウォーターフォール型（各ステップを順を追って完成させていく方式）の最大のリスクは、要求の急激な変化である。計画時とリリース時で要求が変わってしまう場合に対応できないのである。アジャイル開発の手法は多く提示されており、ビジネスアナリストのアジャイル開発への対応法についても「BABOK」の次期バージョンで詳細に定義される予定である。

人材育成の大きな課題は、研修の題材となるケースが陳腐化しないようにすること、ビジネスの変化や現場の変化に柔軟かつ迅速に対応できることである。そのため、今後は研修と現場の体験を行き来できるアクションラーニング的な対応が必要になるだろう。こうしてSEがビジネスアナリストとして進化することによって、NRIの看板である「ナビゲーション&ソリューション」はより深いものになると考える。 ■