

BAという仕事の面白さ

執行役員証券ソリューション事業本部副本部長

横手 実



「BA（ビジネスアナリスト）」という職種は、ICT（情報通信技術）業界でも一般的に使われるようになってきている。BAの正式な定義は「BABOK（A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge：ビジネスアナリシス知識体系ガイド）」に譲るとして、筆者の考えるBAの定義は、「経営者目線でビジネスの問題を把握し、経営戦略とIT（情報技術）をストーリーとしてつなげるIT参謀」である。さらには、BAは単に参謀役にとどまらず、「経営層・ユーザー部門・IT部門の三者の利害を調整し、ITを活用することでその経営課題を解決するとともに、事業構造を変革する推進役」も担う存在であると考えます。

したがってBAは、一個人として専門性・総合力、そして人間力を問われる人材となる。自らの持つ能力をフルに活用し、ステークホルダー（利害関係者）を動かし、そして最後まで諦めずに結果を残す——まさに変革のリーダーシップが求められる。ゆえに厳しい職種であるが、至極の達成感を味わえる「面白さ」がたまとう仕事なのである。

野村総合研究所（NRI）は、金融業界をはじめ、さまざまな業界の顧客企業向けに、このBA人材を育成し輩出している。個々のBA人材は非常に個性的で人間的な魅力があり、NRIを代表する顔となっている。顧客のユーザー部門・IT部門だけでなく、経営層からも信頼され愛される人材が多い。

一方で、BAが自らの役割を「現場のユーザー部門・IT部門を調整し、ITを活用して課題解決すること」だと誤った認識を持っていることがある。これは、あくまでも現場発の改善で

あって、「経営者のIT参謀」として、経営課題を解決する本質的なBAの役割とは異なる。

しかしながら、このような現場の課題解決を繰り返し遂行し、成功体験を積み重ねた有能な若手SE（システムエンジニア）が、未来の有能なBAに変貌していくことはあるだろう。

彼らに、ユーザー目線だけでなく、経営者目線を身につけさせるための方法論はあるのだろうか。

一つには、顧客企業の経営者のそばで、IT指南役として活躍するケースが想定される。顧客先への出向やCIO（最高情報責任者）補佐としての業務を担うことで、経営者感覚を身につけることは可能であろう。

また、多くのCIOや経営者とOJT・Off-JT（職場内訓練・職場外訓練）において接点を持ち、経営者の考え方・行動を学び、経営者の立場でものを考えることを意識的に行うことである。経営者同様、視野を広げ視座を高くし、長期スパンでものを考える癖を身につけることである。

この際必要となるのが、経営者の考えを知りたいと思う「好奇心」であると筆者は考える。自らがSEの枠を超え、経営に興味を持たないかぎり、経営者の立場でものを考えることは不可能である。

現在、BAを目指し、「CBAP（Certified Business Analysis Professional）」のような国際資格の取得を目標に、前述のBABOKを使ってBAのスキルを体系的に学ぼうとする中堅人材も増えてきている。このような人材が増えていることは喜ばしいかぎりである。

しかし、BAに必要となるテクニカルなスキルを学ぶ前に、土台となる基礎コンピテンシー（倫理観・コミュニケーション能力・論理的思考能力・リーダーシップ等々）を、OJT・Off-JTの中で磨き続け、足腰を鍛えることの大切さを強調したい。

特に情報リテラシーの高まった現在においては、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）や電子メールなど、簡易で便利な情報伝達手段でコミュニケーションを図る比率が高まっている。しかしながら、ステークホルダーの利害関係を調整するなど、人の感情・意思決定を動かすのは、やはりFace to Faceのコミュニケーションである。社員の心を動かすために、経営者があえて非効率な対話を重視するのも、この点を理解しているからである。ゆえに、対面でのコミュニケーション力を若い時から高める努力が欠かせない。

有能なBAであることの証しは、テクニカルなスキルを支えるビジネスマンとしての基礎力である。そしてBA人材の本質的な魅力は、その源泉となる個人の間力である。それゆえ多くの若手人材には、将来BAを目指し、専門的なテクニカルなスキルを学ぶ一方で、若い時から経営者の立場でものを考える仕事を実践で経験すること、そして、Face to Faceのコミュニケーションでお互いを理解し、人としての本質的な議論のできる対話を大切にしてほしいと願っている。

BAの仕事は、ビジネスアナリストというその耳当たりの良い名称とは裏腹の、人間臭いところに本当の「面白さ」があるのだから。

（よこてみのる）