

## 新たなビジネス価値を生み出す専門職育成の取り組み

戸沢義夫<sup>†1</sup> 酒森潔<sup>†1</sup> 小山裕司<sup>†1</sup>

IT分野で仕事をする人にも新たなビジネス価値の創出が求められている。現在行っている仕事のやり方を変えない限り、現在提供できているビジネス価値を越えた新たなビジネス価値は提供できない。新たなビジネス価値を生み出すために、仕事のやり方のどこを変えるか（チェンジ）を見つけ出し提案するのは専門職の仕事である。その専門職はビジネス・アナリシスと呼ばれている。テクノロジーの進歩は今までできなかったことをできるようにする。それが仕事のやり方のチェンジを可能にし、新たなビジネス価値を生み出す。ビジネス・アナリシスとはどんな専門職なのか、ビジネス・アナリストはどんなコンピテンシーを持っているのかについて、ビジネス・アナリシスの知識体系(BABOK<sup>®</sup> version 3)を参照しながら議論する。ビジネス・アナリシスを行う専門職をどう育成するか、現在実施している取り組みを紹介する。

### An approach to develop professionals who create new business values

Yoshio Tozawa<sup>†1</sup> Kiyoshi Sakamori<sup>†1</sup> Hiroshi Koyama<sup>†1</sup>

New additional business values cannot be delivered without changing the way of work that is carried currently. The business analysis is a profession which defines the change to develop new business values. Technology advancement makes it possible to do the work which has been impossible to do before. This enables the change of the way of work, leading new business values. This paper discusses the profession of the business analysis and what competences a business analyst has, referring BABOK<sup>®</sup> version 3. This paper also introduces our current efforts to develop business analysts.

#### 1. はじめに

大学や大学院での教育内容が、学生が社会に出て（企業に就職して）役立つものであることが求められている。ビジネスを遂行する能力（知識、スキル、コンピテンシーなど）を大学や大学院で学べるような体系、カリキュラムの開発が必要である。一方、テクノロジーの進歩（特にIT分野）は早いし、それに伴う社会の変化も著しい。教育内容が確立した知識である場合（例えばプログラミング言語）、それがビジネスに活かされ、役立つことが可能な期間はそれ程長くないかもしれない。

ビジネスに貢献する（新しいビジネス価値を生む）ことを目的とした専門職として「ビジネス・アナリシス」が認知されてきている。ビジネス・アナリシスの知識体系（A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge<sup>®</sup>[1]）が整備されVersion 3が2015年4月15日に発刊された(BABOK<sup>®</sup> Guide Version 3)。本論文ではBABOK V3で示されているビジネス・アナリシスの考え方と、専門職として育成する方法論について論じる。

#### 2. ビジネス・アナリシス

「ビジネス・アナリシス」の用語は以前から使われてはいたものの、明確な定義があったわけではなく、日本ではそれが専門職であるとの認知はほとんどされていない状態である。IPAが実施している、高度情報処理技術者試験のIT

ストラテジスト試験[2]（旧システムアナリスト試験）が対象にしている人たちの仕事は、ビジネス・アナリシスにかなり近いが同じではない。

欧米（特に北米）では、ビジネス・アナリシスはかなり浸透しており、非営利の専門家協会 IIBA<sup>®</sup> (International Institute of Business Analysis)[3] が設立され、全世界で約3万人の会員がいる。IIBAはThe voice of the Business Analysis Professionと称しており、ビジネス・アナリシスのプロの集まりである。BABOK V3はIIBAがまとめたものである。

ビジネス・アナリシスは専門職なので、IIBAはグローバルに通用する資格を認定している。CCBA<sup>®</sup> (Certified Business Analysis Professional)とCBAP<sup>®</sup> (Certification of Competency in Business Analysis) [4]である。

##### 2.1 BABOK V3によるビジネス・アナリシスの定義

BABOKでのビジネス・アナリシスの定義は次のように改められた。Business analysis is the practice of enabling change in an enterprise by defining needs and recommending solutions that deliver value to stakeholders. ビジネス・アナリシスとは、企業がチェンジできるようにする専門職で、ステークホルダのニーズを見極め、ステークホルダにビジネス価値を提供できるソリューションを推奨する。

この定義の中のenterpriseは、BABOKでは、an enterprise is a system of one or more organizations and the solutions they use to pursue a shared set of common goalsとされ、単に組織を指すのではなく、組織が利用しているsolution（仕事のや

<sup>†1</sup> 産業技術大学院大学  
Advanced Institute of Industrial Technology

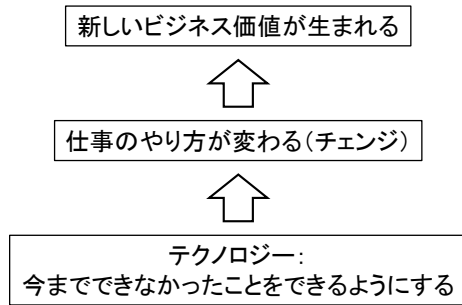


図1 ビジネス・アナリシスにおけるチェンジを中心としたビジネス価値とテクノロジーの関係

り方)を含んでいる。

ビジネス・アナリシスの定義の背景にある考え方を図1に示す。ねらいは新しいビジネス価値を生み出すことである。今までと同じ仕事のやり方を続けていては新たなビジネス価値は生まれない。従って、仕事のやり方を変える必要がある(チェンジ)。新しい仕事のやり方がソリューションである。ソリューションは業務プロセスだったり、業務そのものだったりするが、人間による作業とそれを支援するITシステムから成るのが一般的である。

仕事のやり方を変えることを可能にするのはテクノロジーである。テクノロジー(の進歩)は今までできなかったことをできるようにしてくれる。目的(アウトプットや品質)は同じでも、テクノロジーは、より効果的、効率的な仕事のやり方のイネーブラーになる。仕事のやり方のチェンジが新たなビジネス価値につながる。

以前は、ビジネス・アナリシスはシステム開発の上流で扱う要求を定義する仕事(要件定義)だと思われがちだったが、BABOK V3では「仕事のやり方のチェンジを推進する専門職」と定義が変わっている。新たなビジネス価値を生み出すことに焦点が当たっているため、業種に関係なくどの企業にとっても有用な人材である。

## 2.2 北米でビジネス・アナリシスが専門職化した背景

日本でビジネス・アナリシスがあまり認知されていないのに対し、北米で専門職としての認知が進んでいる理由にビジネス慣習の違いがある。米国CIO協議会(Federal CIO Council)が提供しているCIOコア・コンピテンシー(Clinger-Cohen Core Competencies & Learning Objectives) 2012年版[5]の調達の章(8章)に、調達は次の4つのステージから成ると明記されている。

- ・ Defining the business objective
- ・ Requirements definition and approval
- ・ Sourcing
- ・ Post-Award management

特徴的なのは、要求の定義はCIO(システム発注者)が行うべきこととなっている点である。日本で行われているシステム開発の調達では、非常に多くのケースで、ベンダーが請負契約で受注し、ベンダー(受注者)が最初に行うタ

Acquisition includes four stages

- (1) Defining the business objective
- (2) Requirements definition and approval ← 多くのビジネスアナリストがやっている仕事
- (3) Sourcing
- (4) Post-Award management

図2 米国CIO協議会によるCIOコア・コンピテンシーで定義されている調達の4つのステージ

スクが要求定義になっている。日本と北米のこのビジネス慣習の違いが、北米でのビジネス・アナリシスの専門職化を加速したと思われる。

北米では、システム調達の際に発注する側がビジネス目標に合った形で、要求を定義し文書化するタスクを行う。このタスクを専門に行うコンサルタントがビジネスとして成り立つようになり、専門職化してきた。図2はそれを示したものである。この考え方の背景には、システム開発がウォーターフォール型で行われているという前提がある。しかし、最近では、システム開発はアジャイル型で行うのが良いとの考え方が浸透してきたので、要求定義の位置づけに変化が見られる。

北米では、システムやアプリケーションを導入する際に、ビジネスの観点からコンサルティングを行うコンサルタントが多数いる。このようなコンサルタントは要求定義をメインに仕事をするわけではないが、ビジネス・アナリシスの範疇である。ビジネス・アナリシスの仕事内容は要求定義を中心にしたものからビジネス価値に軸を置くものに変化してきている。それがBABOK V3でのビジネス・アナリシスの定義に反映している。

最近では、PMBOK®を所管しているPMI(Project Management Institute)[6]がビジネス・アナリシスを重要視し、プロジェクト・マネジャーを対象にした新しいガイド(Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide) [7]を策定している。

## 2.3 典型的なビジネス・アナリシスの仕事

ビジネス・アナリシスでは、今やっている仕事のやり方を新しい仕事のやり方(ソリューション)に変える(チェンジ)提案を行う。新しい仕事のやり方により、今まで得られていなかったビジネス価値が得られるようになるからである。ビジネス価値はステークホルダのニーズを満たすことにより得られる。ビジネス・アナリストはステークホルダのニーズを正しく把握し、そのニーズを満たすための新しい仕事のやり方を考える。

仕事のやり方を変えるのは、それによりメリットを享受できるステークホルダにとっては歓迎だが、そうではないステークホルダにとっては迷惑な話である。今でも仕事はまわっているのに、なぜ仕事のやり方を変える必要があるのか、今のままでいいではないか、という反発は必ず生じる。ステークホルダにはいろいろな人がいて、仕事のやり方を変えるというと、賛成する人もいるが、反対し、抵抗

勢力になる人たちがいるのが普通である。

ビジネス・アナリシスではこのような状況が起こりえることを想定しながら、チェンジが実現するようにさまざまな対策をとる。ビジネス・アナリスト（ビジネス・アナリシスを実施する人）は仕事のやり方を変えなさいと指令する権限を持っていない場合が多い。ビジネス・アナリストは自分で仕事のやり方を変えるのではない。ステークホルダたちが、自ら仕事のやり方を変えた方がいいと認識し、そうなるように導くのがビジネス・アナリストの仕事である。

ビジネス・アナリストはマネジメントの権限を与えられて仕事をするのではなく、リーダーシップを発揮することで仕事をする。ステークホルダがビジネス・アナリストを信頼し、ビジネス・アナリストの目指していることに共感を得られるようになり、ビジネス・アナリストに協力できるようになって、はじめてビジネス・アナリシスの仕事が成功する。

ビジネス・アナリストにそうしなさいと言われたから、リアクティブにステークホルダが仕事のやり方を変えるのは望ましい状態ではない。ステークホルダが仕事のやり方を変えた方がいいと自ら意志決定したから仕事のやり方を変えるのがビジネス・アナリシスの理想的状態である。

ビジネス・アナリストには、マネジメント力も必要ではあるが、それ以上にリーダーシップにより企業をリードしていくことが求められている。これは、米国 CIO 協議会による CIO のコア・コンピテンシーにも明記されており、CIO に求められていることとビジネス・アナリストに求められていることは非常に近い。

### 3. BABOK V3

BABOK はビジネス・アナリシスの知識体系である。世界標準と見なされている知識体系に、プロジェクト・マネジメントの知識体系 PMBOK®[8]、IT サービス・マネジメントの知識体系 ITIL®[9]がある。PMBOK にも、ITIL にも、BABOK 同様、グローバルに通用する資格制度が提供されている。

BABOK に記載されていることは、①知識エリア、②タスク、③基礎コンピテンシー、④テクニック、⑤専門分野である。PMBOK や ITIL は、誰がやっても品質が担保できるようにプロセスに焦点を当てている。それに対し、BABOK はプロセスではなく、タスクの記述が中心である。

タスクの記述はすべてのタスクについて統一されており、①タスクの目的、②説明、③タスクへの入力、④タスクに含まれる活動要素、⑤タスクを実施する際に使用するガイドラインとツール、⑥タスクを実施する際に活用できるテクニック、⑦そのタスクに関わるステークホルダ、⑧タスクが終わった時に得られる成果、となっている。ビジネス・アナリストは常にステークホルダを意識しながら仕

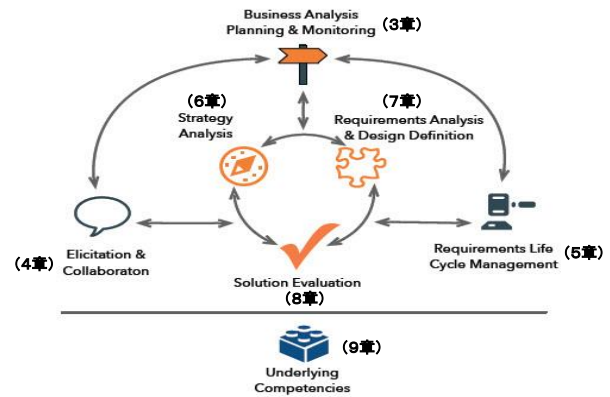


図3 BABOKの知識エリアとその関係

事をするので、⑦にステークホルダが入っている。

#### 3.1 コア・コンテンツ

ビジネス・アナリストが行うタスクは次の6つの知識エリアに整理されている。この部分がBABOKのコア・コンテンツである。

- ・ Business Analysis Planning and Monitoring (3章)
- ・ Elicitation and Collaboration (4章)
- ・ Requirements Life Cycle Management (5章)
- ・ Strategy Analysis (6章)
- ・ Requirements Analysis and Design Definition (7章)
- ・ Solution Evaluation (8章)

これらの知識エリアの関係を図示すると図3になる。

#### 3.2 BABOKの特徴

図4に知識エリアごとにまとめられたタスクの一覧を示す。以下にビジネス・アナリシスに特徴的と思われることについて説明する。

##### 3.2.1 Elicitation and Collaboration 知識エリア

ビジネス・アナリシスにとって特徴的なのは、知識エリア Elicitation and Collaboration (引き出しとステークホルダとの協力)である。引き出し(Elicitation)とは、企業(または組織)の現状、ステークホルダのニーズを把握するためにビジネス・アナリストが行うさまざまな活動を指す。新聞・雑誌記事、各種報告書、Webでの記録・評判、ステークホルダへのインタビューなどあらゆる情報ソースが対象になる。情報ソースの中で最も重要なのはステークホルダである。

BABOK version 2では、この知識エリアの名前はElicitationであった。Version 3になって Collaborationが追加された。ステークホルダの協力なしには、タイムリーで正確な情報を入手し続けるのが困難だからである。ビジネス・アナリシスの仕事でステークホルダがいかに重要な役割を果たすかを象徴している。

ほとんどのBABOKタスクは引き出し結果をインプットとしているので、引き出しがきちんとできないとビジネス・アナリシスは失敗する。引き出しは最も重要なタスクのひ

Business Analysis Planning and Monitoring 知識エリア
3.1 Plan Business Analysis Approach
3.2 Plan Stakeholder Engagement
3.3 Plan Business Analysis Governance
3.4 Plan Business Analysis Information Management
3.5 Identify Business Analysis Performance Improvements
Elicitation and Collaboration 知識エリア
4.1 Prepare for Elicitation
4.2 Conduct Elicitation
4.3 Confirm Elicitation Results
4.4 Communicate Business Analysis Information
4.5 Manage Stakeholder Collaboration
Requirements Life Cycle Management 知識エリア
5.1 Trace Requirements
5.2 Maintain Requirements
5.3 Prioritize Requirements
5.4 Assess Requirements Changes
5.5 Approve Requirements
Strategy Analysis 知識エリア
6.1 Analyze Current State
6.2 Define Future State
6.3 Assess Risks
6.4 Define Change Strategy
Requirements Analysis and Design Definition 知識エリア
7.1 Specify and Model Requirements
7.2 Verify Requirements
7.3 Validate Requirements
7.4 Define Requirements Architecture
7.5 Define Design Options
7.6 Analyze Potential Value and Recommend Solution
Solution Evaluation 知識エリア
8.1 Measure Solution Performance
8.2 Analyze Performance Measures
8.3 Assess Solution Limitations
8.4 Assess Enterprise Limitations
8.5 Recommend Actions to Increase Solution Value

図4 BABOK で扱っているタスク

とつである。

### 3.2.2 Requirements Analysis and Design Definition 知識エリア

Requirements Analysis and Design Definition 知識エリアでは、要求とデザイン（BABOK では design はソリューションデザインを指す）は明確に区別できるものではなく、同じものの異なった見方にすぎないとされる。ステークホルダのニーズを満たすために、何を(What)するかが要求であり、どのように(How)するかがデザインである。要求とデザインは常にセットで見直しの対象になる。ウォーターフォール開発の考え方（要求定義が先にありその後設計して後戻りしない）は捨てられている。

### 3.2.3 Define Change Strategy タスク

ビジネス・アナリシスでは現在行っている仕事のやり方のどこを変えるか（チェンジ）を決めるのが最も重要な部分になる。それを行うのが Define Change Strategy タスクである。現状がどうであるかを把握し、あるべき将来状態はどうかを見極め、現状から将来状態へ向かうために何をするかを決める。どのように仕事のやり方を変えるか（チェンジ）がこのタスクのアウトプットになる。

チェンジは実現可能でなければならない。チェンジの実施主体はステークホルダであり、ビジネス・アナリストではない。チェンジにより影響を受けるステークホルダの同意が得られなければチェンジは実行可能でない。チェンジが実現可能であるようにするにはいろいろな努力が必要である。残念ながら BABOK にはそのために何をすればいいかは書かれていない。この部分はビジネス・アナリストが持つ基礎コンピテンシーに委ねられている。

### 3.2.4 Plan Stakeholder Engagement タスク

このタスクの目的は、チェンジに関係するステークホルダ達と一緒にやっていく関係をどうやって築くかを考えることである。いろいろなステークホルダがいる中で、それらすべてのステークホルダと良好な関係を築き、協力を得られるように、ビジネス・アナリスをどのように進めるかを計画する段階できちんと考える。チェンジが実現できるようにするために極めて重要なことである。このタスクが独立して取り上げられているのはビジネス・アナリシスの特徴と言える。

ステークホルダー・エンゲージメントという用語は非常にわかりにくい英語であるが、ISO26000 や PMBOK V5 で使われるようになり、徐々に日本でも通用するようになっていられる。

## 3.3 BABOK の目的

BABOK は読んだ人が次のことを理解できることを目的として書かれている。

- ・ 専門職としてのビジネス・アナリシス
- ・ ビジネス・アナリシスで一般に受け入れられている仕事の仕方
- ・ ビジネス・アナリストと一緒に仕事をする人や、ビジネス・アナリストを雇う人がビジネス・アナリストに期待してよいスキルと知識
- ・ ビジネス・アナリシスのすべての専門分野で共通に使われるフレームワーク
- ・ チェンジの必要性を評価し、適切なチェンジを提案するために行うタスク

BABOK はビジネス・アナリストが行うタスクについて書かれているが、そのタスクをどのように実施するかは書かれていない。

BABOK を勉強するとビジネス・アナリストのプロになれるかということ、具体的な仕事の進め方が書かれていないので、難しいと思われる。実践を経験するトレーニングの場があって、初めてビジネス・アナリストのプロが育成可能である。これは医者や弁護士が国家試験に合格しただけではプロにならず、現場で数年の実務経験を経てプロになるのと同じである。

## 3.4 基礎コンピテンシー

BABOK (9章) にはビジネス・アナリストが持つべき基礎コンピテンシーがまとめられている。

ビジネス・アナリストはプロ（専門家）であるが、「あなたにできて、普通の人にはできないこと、専門性は何ですか」と質問されると答えるのが難しい。それは、ビジネス・アナリストの専門性は知識やスキルにあると言うよりは、コンピテンシーにあるからである。コンピテンシーを人に見せるのは難しいので、上記の質問には過去にこのような経験がありますと実績を示すのが普通である。

コンピテンシーは次の6つに分けられており、重要と考えられる順に並べられている。各項目の詳細を図5に示す。

- ・ Analytical Thinking and Problem Solving
- ・ Behavioural Characteristics
- ・ Business Knowledge
- ・ Communication Skills
- ・ Interaction Skills
- ・ Business Analysis Tools and Technology

### 3.4.1 Analytical Thinking and Problem Solving

ビジネス・アナリストに求められるこのコンピテンシー

<p>Analytical Thinking and Problem Solving</p> <p>1 Creative Thinking</p> <p>2 Decision Making</p> <p>3 Learning</p> <p>4 Problem Solving</p> <p>5 Systems Thinking</p> <p>6 Conceptual Thinking</p> <p>7 Visual Thinking</p> <p>Behavioural Characteristics</p> <p>1 Ethics</p> <p>2 Personal Accountability</p> <p>3 Trustworthiness</p> <p>4 Organization and Time Management</p> <p>5 Adaptability</p> <p>Business Knowledge</p> <p>1 Business Acumen</p> <p>2 Industry Knowledge</p> <p>3 Organization Knowledge</p> <p>4 Solution Knowledge</p> <p>5 Methodology Knowledge</p> <p>Communication Skills</p> <p>1 Verbal Communication</p> <p>2 Non-Verbal Communication</p> <p>3 Written Communication</p> <p>4 Listening</p> <p>Interaction Skills</p> <p>1 Facilitation</p> <p>2 Leadership and Influencing</p> <p>3 Teamwork</p> <p>4 Negotiation and Conflict Resolution</p> <p>5 Teaching</p> <p>Business Analysis Tools and Technology</p> <p>1 Office Productivity Tools and Technology</p> <p>2 Business Analysis Tools and Technology</p> <p>3 Communication Tools and Technology</p>
---

図5 ビジネス・アナリストの基礎コンピテンシー

は、自分が analytical thinking や problem solving ができるといだけでなく、ステークホルダへの働きかけにより、ステークホルダができるようにすることが含まれている。ステークホルダがどのように学習するか、どのような思考スタイルを持っているかを、ビジネス・アナリストが把握する上でこのコンピテンシーは重要である。

Creative thinking では、自分が創造的に思考するというだけでなく、他人（ステークホルダ）が創造的思考をするように助けることが含まれる。

Decision making は、ステークホルダが意志決定する場合に、それがステークホルダの自由意志による意志決定であっても、結果として企業にとって最適な意志決定になるようにすることである。

Problem solving はビジネス・アナリストが問題を特定し解決する。ここまでは普通である。更にビジネス・アナリスではこれに加えて、①すべてのステークホルダが問題の根本原因が何であるかをわかるようにする、②ソリューションが根本原因への対策になっていることをステークホルダが理解する、ことが含まれる。

誰が見ても問題の根本原因がわかるようにするのは、トヨタ生産方式での「見える化」と同じことである。問題解決を「見える化」と「解決」に分けて考え、見える化ができれば問題解決の80%は達成できたと考えるのがトヨタ生産方式である。この考え方がここに導入されているのは興味深い。

ステークホルダが理解できるようにする、ステークホルダがアイデアを出せるようにする、ステークホルダが適切な意志決定をできるようにするなど、ビジネス・アナリストにはステークホルダへの働きかけが要請される。この部分のコンピテンシーがプロのビジネス・アナリストかどうかの分かれ目になる。

### 3.4.2 Behavioural Characteristics

このコンピテンシーは知識やスキルではなく、誰もが身に付けた方がよい行動特性である。しかし、ビジネス・アナリスに於いてはステークホルダの信頼、信用、尊敬を勝ち得ることが極めて重要であるため、コア・コンピテンシーである。

### 3.4.3 Business Knowledge

ビジネス・アナリストは豊富な業務知識を持ち、それをベースにビジネス・アナリスを行うと思われることがあるが、それは必ずしも正しくない。ビジネス・アナリスでは、業務知識はステークホルダの方がビジネス・アナリストより詳しいのが普通である。業務知識は Elicitation タスクで引き出すことが可能であり、最初から身に付けていなければならないものではない。ただ、あらかじめ業務知識があると、引き出す際に的確な活動を行えるので、ビジネス・アナリス活動の品質が担保され、効率的、効果的というメリットがある。従って、業務知識は必須ではない

が、無いよりはあった方がよい。

業務知識をベースにビジネス・アナリシスを行うコンサルタントは多数いる。その場合は、ビジネス・アナリストはその業務のベストプラクティスを知っており、対象企業の仕事のやり方をベストプラクティスと比較しているいろいろな提案を行う。このアプローチは実際には非常に有効であるが、BABOK V3でのアプローチとは違っている。

BABOKには具体的な業務知識は書かれていないので、BABOKを勉強しても業務知識は身に付かない。

#### 4. 高度人材養成のための社会人学び直し 大学院プログラム

平成26年度から文部科学省が始めたプログラム[10][11]で、本学（産業技術大学院大学）の提案が採用され事業に参画している[12]。社会人のキャリアアップに必要とされる高いレベルの知識・スキルを修得できるようにするのが目的である。本学のカリキュラム設計は昨年の本シンポジウムで報告したが[13]、今年度はこのプログラムを含むようにカリキュラムを改訂し、新しく「事業アーキテクトコース」を設置した。このコースのために新しく次の8科目を設置している。

- ・ 経営戦略特論
- ・ スタートアップ特論
- ・ マーケティング特論
- ・ リーダーシップ特別講義
- ・ ITソリューション特論
- ・ 事業アーキテクトチャ特論
- ・ 事業アーキテクトチャ研究
- ・ 事業アーキテクトチャ設計

従来からマネジメント系の科目はある程度用意していたのだが、今回はビジネス寄りの科目を新設した。

この中の事業アーキテクトチャ研究と事業アーキテクトチャ設計はケーススタディによる演習が中心の集中講義科目である。事業アーキテクトチャ研究はBABOKのAnalyze Current Stateタスクに相当し、事業アーキテクトチャ設計はDefine Future Stateタスクに相当する。社会人が学び直す際に、もっとビジネス価値に注力できる専門職人材になるように、ビジネス・アナリシスの考え方が応用されている。

#### 5. 専門職の育成

ビジネス・アナリシスは専門職が行う仕事である。知識体系をまとめたBABOKがあるので、ビジネス・アナリシスで実施するタスクについての知識は容易に得られる。しかし、具体的にそのタスクをどのように実施するかは書かれていないので、BABOKを教える際には具体的なやり方を補う必要がある。

##### 5.1 Elicitationでのインタビュー

例えば、Elicitationでステークホルダにインタビューする

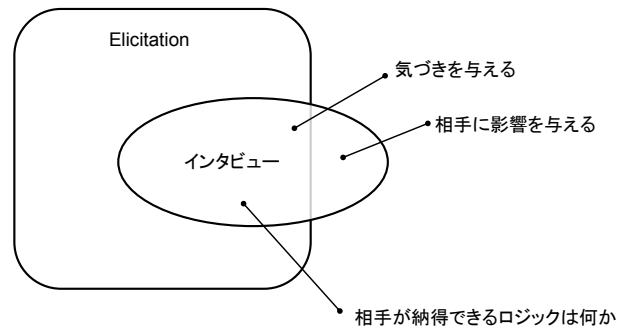


図6 Elicitationとインタビューの関係

場合を考えてみる。筆者はBABOKの講義中に、インタビューを学生が実際にやってみる実践経験をさせている。数人のチームでインタビューの事前準備を行い、その後インタビューを実施する。インタビューの主目的は被インタビュー者の課題、ニーズ、困っていることなどを聞き出すことである。しかし、事前に決めた質問項目を順番に聞いていくのは良いインタビューではない。

インタビューが成功したかどうかは、被インタビュー者がインタビューされて良かった（ハッピーだった）と感じられたかどうかで判断すべきものである。ステークホルダがインタビューされてハッピーだと感じられれば、そのステークホルダはビジネス・アナリストに協力的になる。

被インタビュー者はインタビューされることにより、今までうまく言葉にできなかったことがきちんと表現できるようになったり、新しい気づきを得られたりした場合に、インタビューされて良かったと感じるものである。インタビューを通じて相手に気づきを与えられればインタビューは成功する。

インタビューを、仮説を検証する場と捉えて質問事項を準備すると、同じ時間で収集できる情報は飛躍的に増える。いくつかの質問で仮説が正しいと検証できれば、それに付随した質問はしなくても良くなるからである。

講義では、インタビューしているところを学生が観察し、より良いインタビューにするにはどうすればよいかを考えさせている。インタビューの後には、インタビューで聞いたことをチームでFindingsとしてまとめる作業を行う。インタビューは誰でもできる簡単な作業と思われがちだが、ビジネス・アナリストの場合はかなりのスキルが要求される。このようなことはBABOKには書かれていないので、BABOKを教える際に補う部分である。

ビジネス・アナリシスの現場では、インタビューにより相手の考え方に影響を与えることが可能である。図6に示したが、インタビューはElicitation以上のものを含んでいる。これらは実践を通じて身に付けるものなので、育成には実践の場を用意することが必須になる。本学では、この部分をPBLで補っている。

## 5.2 実務経験実践の場

医師にしても弁護士や公認会計士でも、国家試験に合格しただけではプロとは言えない。何年間かの実務経験を経てプロになる。ビジネス・アナリストも同様である。一般にビジネス・アナリストの案件を3回実施すると一人前になると言われている。BABOKを勉強しただけでは不十分で、実務を実践する経験が必要である。その際、メンターになる人がいて適切な助言・指導を行える環境が求められる。残念ながら、日本ではビジネス・アナリストでプロと言える人材は非常に少ない。そのためメンターの指導の下に実務経験を積むのが難しい。

本学の社会人学び直しプログラムでは、事業アーキテクトコースで指定された推奨科目の履修と共にPBLの受講が義務づけられている。実務経験の場をPBLで提供することにより、専門職の育成を図っている。

## 6. おわりに

企業（社会）が求めている人材は新しいビジネス価値を生む力のある人たちである。「新しい」に着目すると、イノベーションやクリエイターに目が行きがちになるが、現行の仕事のやり方を変えること（チェンジ）により新しいビジネス価値を生むアプローチもある。それを担う専門職がビジネス・アナリストである。

大学では、現状の問題を発見し、問題解決するアプローチを教えることが多かった。それに対し、仕事のやり方を変えること（チェンジ）に焦点を当てるのがビジネス・アナリストである。図1に示したようにビジネス・アナリストはテクノロジーとビジネス価値をつないでいる。社会が求める専門職を育成するのに本学で取り組んでいることの一部を紹介した。大学院での今後の教育のあり方のひとつの方向と考えている。

## 参考文献

- 1) IIBA®: A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) (2015)
- 2) ITストラテジスト試験(ST)  
[https://www.jitec.ipa.go.jp/1\\_11seido/st.html](https://www.jitec.ipa.go.jp/1_11seido/st.html) Microsoft Office,  
<http://office.microsoft.com/ja-jp/>
- 3) IIBA® (International Institute of Business Analysis)  
<https://www.iiba.org/>
- 4) Certification of Competency in Business Analysis(CCBA®)  
<http://www.iiba.org/Certification-Recognition/CCBA-Certification.aspx>  
Certified Business Analysis Professional (CBAP®)  
<http://www.iiba.org/Certification-Recognition/CBAP-Designation.aspx>
- 5) Federal CIO Council: Clinger-Cohen Core Competencies & Learning Objectives (2012)  
<https://cio.gov/wp-content/uploads/downloads/2013/02/2012-Learning-Objectives-Final.pdf>
- 6) Project Management Institute: PMI  
<http://www.pmi.org/>
- 7) PMI: Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide  
<http://pm.pmi.org/best-ba-tip>
- 8) PMI: プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK®

ガイド) 第5版 日本語版

9) TSO 発行: ITIL® 2011 edition, 5冊セット [日本語書籍], ISBN: 978-0-11-331409-6

10) 文部科学省: 高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/004/gijiroku/\\_icsFiles/afildfile/2014/08/11/1350539\\_05.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/004/gijiroku/_icsFiles/afildfile/2014/08/11/1350539_05.pdf)

11) 文部科学省: 高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/manabinaoshi/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/manabinaoshi/index.htm)

12) 高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム, 産業技術大学院大学

[http://s-manabinaoshi.jp/web/wp-content/uploads/2015/02/%E7%94%A3%E6%A5%AD%E6%8A%80%E8%A1%93%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E9%99%A2%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E3%83%BB1352877\\_10.pdf](http://s-manabinaoshi.jp/web/wp-content/uploads/2015/02/%E7%94%A3%E6%A5%AD%E6%8A%80%E8%A1%93%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E9%99%A2%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E3%83%BB1352877_10.pdf)

13) 戸沢義夫, 酒森潔, 小山裕司: 高度 IT 専門職大学院の教育目標を保証するカリキュラムの設計, 情報処理学会 情報教育シンポジウム SSS2014 (2014)