

情報システム部門における ビジネスアナリストのあり方 —日本型ビジネスアナリストの価値とその育成—

アブストラクト

1. 研究の背景

近年、企業における情報システム部門を取巻く環境は、クラウドコンピューティングの登場など、多様かつ進歩の早い技術により、大きく様変わりを遂げようとしている。従来のシステム設計・開発を中心とした役割から、経営戦略、事業戦略に貢献する IT 構想・企画、ならびにビジネスプロセス設計を含めたシステムの効果的な使い方の提案、企業内全体の IT を俯瞰して全体最適に合う IT アーキテクチャを設計することが求められている。

多くの日本企業が国内競争だけでなく国際競争の中でも苦戦を強いられる中、情報システム部門がこれまで以上に経営戦略立案・遂行、経営課題解決に直接的な貢献を果たすためには、真の経営課題を発掘し、要求開発を行い、最適な情報システムソリューションを提案できる存在でなければならない。これが、今まさに情報システム部門に求められている重要な役割の一つである。

当分科会は、情報システム部門が上流工程に積極的に関与することは、経営貢献度の向上に寄与するものであり、その具体的な役割を担う人材がビジネスアナリストではないかと考えた。更に、ビジネスアナリストが担うビジネスアナリス活動の強化は、単に情報システム部門の価値向上に留まらず、ビジネス部門を含めた企業の競争力底上げにも貢献できるのではないかと考えた。

2. 研究の進め方

当分科会では参加メンバの課題認識をすり合わせた後、以下の手順で研究を行った

- STEP1： 情報システム部門の経営貢献度をより高めるために必要となる人材像について、その具体的な役割、スキルを検討し定義する。
- STEP2： ビジネスアナリス活動について、先進的な取組みを行っている企業にインタビューを行い※、STEP1 で定義した人材像に類似したロールモデルの有無や、ビジネスアナリス活動に対するステークホルダからの期待、具体的な活動内容、活動による効果・価値などを調査し、有効性を確認する。
- STEP3： ビジネスアナリスト育成の取組み事例をもとに、その育成方法・手段を探り、パターン化して示す。

※計 10 社（対面インタビュー8社、書面インタビュー2社）

3. 研究内容/研究成果

上記の進め方に則り、ビジネス課題の発掘や、ビジネス課題に基づく情報システム構想・企画を担う人材像を探る中、米国企業で活躍するビジネスアナリストの役割が、当分科会の考えるロールモデルに近いことを確認できた。一方で日本企業の場合、BABOK®ガイド（IIBA 発行）で述べられているビジネスアナリストの役割では馴染まない部分がある事も見えてきた。

そこで当分科会では、日本企業の実態に則した「日本型ビジネスアナリスト」をこれからの情報システム部門に必要な人材像と定め、先進企業へのインタビュー結果等から、ビジネスアナリス活動の効果・価値や日本型ビジネスアナリストの育成方法について研究し、次の結論を得た。

(1) 日本型ビジネスアナリストの定義

- ① 社会や企業を取巻く経営環境や企業理念を押さえ、短期的な成果思考だけでなく、中長期的成果を踏まえた業務分析と課題抽出、ソリューションの提案ができる人材
- ② 経営者（トップダウンアプローチ）、現場（ボトムアップアプローチ）、部門間（組織横断）の要求を引出し、社内外の情報を収集しながら客観的な分析、課題形成ができる人材
- ③ 課題解決に向けて、IT だけにとらわれない最適なソリューションを、具体的な方法・手段を含めて提案・提供できる人材（単なる分析者、批評家ではない人材）
- ④ ソリューション実行後の成果・効果を評価し、継続的に次の課題形成とソリューション提案ができる人材（企画だけに留まらない人材）

(2) ビジネスアナリス活動の効果・価値

ビジネスアナリス活動が、次のような効果・価値をもたらすことを事例より確認した。

- ① イノベーション …新たなイノベーションを実現する
- ② 信頼・顧客満足 …情報システム部門への信頼感を高める
- ③ 収益 …新たなサービス価値を生み収益に貢献する
- ④ 品質 …システム開発の品質向上を図る
- ⑤ 人材 …ビジネス部門の人材育成にも貢献する
- ⑥ 納期 …より短期間での業務システム開発を可能にする

(3) 日本型ビジネスアナリストの育成

ビジネスアナリスト育成に向けたアプローチや育成方法として次のようなものがある事を、事例より確認した。

- ・社内に存在しているビジネスアナリストのモデル人材候補を見つけて、ロールモデルとする。
- ・これまでビジネスアナリスト的な役割を負ってきた社内人材の暗黙知を、ガイドラインとして見える化・形式知化する。
- ・組織的に育成・教育カリキュラムを設計し、運用する。
- ・ビジネスアナリストとしてのキャリアパスを設定する。
- ・トレーナの力を借りながら、現場での実践経験を積ませる。（若手中堅向け）
- ・マネージャークラスの人材を中心に、アナリスのテクニックを学ばせる。（中堅・ベテラン向け）
- ・情報システム部門とビジネス部門の人材交流・人材交換を積極的に進め、多能工化を図る。

4. 研究の総括と提言

企業の経営戦略立案・遂行、経営課題解決に対しての貢献を果たすために、当分科会として「日本の企業文化に合った『日本型ビジネスアナリスト』の設置・育成」を経営層、特にCIOへ提案する。

- (1) ビジネスアナリス活動の重要性を認識し、周知する。
- (2) 情報システム部門の強みを活かして、ビジネスアナリス活動を行う。
- (3) 各社の実情に合わせて、ビジネスアナリストの最適な育成方法を選択する。

当分科会では、ビジネスアナリストの存在や育成への取組みが梃子（レバレッジ）となり、人材の強化、組織力の向上、経営への貢献度を高めるとの結論に至った。

この研究の成果が、各企業の活性化に少しでも貢献できれば幸いである。