

開催日：2024年12月6日（金）  
開催場所：東京プリンスホテル本館2階  
「サンフラワーホール」

第19回デジタル業務改革／BPMフォーラム会場イベント「デジ改Live！」  
パネルディスカッション

パネリスト： 特定非営利活動法人 CeFIL 理事 横塚 裕志氏  
株式会社プロズプラス 代表取締役 CEO ビジネスアナリスト 加藤 桂子氏

モデレーター： 公益社団法人企業情報化協会 コンサルタント 横川 省三

パネルディスカッション要旨：

1. BA（ビジネスアナリスト）とストラテジストの役割の違い

ビジネスアナリスト（BA）の主な役割は、企業の戦略を実行に移すことにある。具体的には、ビジネス部門が求める要件を明確にし、それをシステム開発やプロジェクトに落とし込む作業を担当する。ストラテジストは、企業全体の戦略を策定する役割を持つが、BAはその戦略を実行可能な形に変換し、実際にプロジェクトが進行する過程をサポートする。例えば、BAはビジネス部門とIT部門の間で、要件の整合性を取り、戦略に基づいて現実的な計画を立案する。ストラテジストが「戦略を立てる」役割に対し、BAはその戦略の「実行」を担うため、両者は役割が異なる。

2. RFP（提案依頼書）の作成の重要性とBAの関与

RFP（提案依頼書）は、外部のベンダーやコンサルタントに対して業務要件を伝える重要なドキュメントであり、その内容がプロジェクトの成否を大きく左右する。ビジネスアナリストは、ビジネス部門の要求を整理し、明確な要件としてRFPに落とし込む役割を担うが、RFPが不完全だったり不明確だったりすると、ベンダーが誤った方向でシステム開発を進めるリスクが高まる。逆に、BAが正確に要件を定義することで、ベンダーとの認識のズレを防ぎ、プロジェクトがスムーズに進行することが可能となる。この段階でBAが関与することが、後々の問題を防ぐために非常に重要である。

3. 東京海上日動の事例に見るBAの実務的役割

東京海上日動では、約20年前にシステムトラブルが続発し、その原因を分析した結

果、「ビジネス部門と IT 部門の間でのコミュニケーション不足」が問題の根源であることが明らかになった。この問題を解決するために、ビジネス部門と IT 部門の間に「設計士」という役職を設けました。この「設計士」は、実際には BA と似た役割を担い、ビジネス部門から送られてくる要件を IT 側が理解できる形に整理し、両者の橋渡しをする役割を果たした。設計士は、単に要件を伝えるだけでなく、ビジネス部門の意図を深く理解し、それをシステム要件として具現化するため、プロジェクトの成功に欠かせない存在となった。この事例は、BA が組織内でどのように機能するべきか、またその重要性を示す良い例だと思う。

#### 4. 経営者への BA の必要性の説明とその難しさ

ビジネスアナリスト (BA) の導入において大きな課題の一つは、経営者やビジネス部門のリーダーにその役割の重要性を理解させることにある。特に、デジタル改革や IT 投資に関しては、BA の存在が非常に重要であるにもかかわらず、経営層がその価値を認識しない場合、導入は難しくなる。BA は、単なるシステム開発者ではなく、企業のビジネスプロセスを深く理解し、改善に向けた提案やサポートを行う役割を担うため、経営者にはその重要性を理解してもらう必要がある。この理解を得るためには、BA が持つ専門性や、デジタル化を進める上での不可欠な役割を経営層に説明し、信頼を築いていくことが求められます。特に、企業の文化や経営者の意識が変わるまでには時間がかかるため、BA 導入には忍耐と説得力が必要である。

#### 5. 専門職としての BA の導入と日本企業の文化

日本の企業は、一般的に「メンバーシップ型」のキャリアパスを取っており、社員は複数の部署を経験しながらキャリアを積んでいく。これに対して、BA のような専門職を導入することは、企業文化において大きな変革を伴う。特に、デジタル改革を進めていない企業にとって、専門職としての BA を新たに導入することは難題。東京海上日動の事例でも、最初は IT 部門に BA を配置し、少しずつその役割をビジネス部門に広げていった。このように、BA を導入する過程では、まず IT 部門などでその価値を示し、徐々にその重要性を他部門にも浸透させていく方法が有効である。日本企業の中では、専門職をすぐに導入するのは難しいため、まずは少しずつ専門職としての BA の役割を理解してもらい、企業全体にその価値を広げていくことが重要。

#### パネルディスカッション総括：

このパネルディスカッションでは、ビジネスアナリスト (BA) の役割がデジタル改革やシステム開発において不可欠であることが強調され、特に企業内での BA の導入方法やその効果的な運用について議論がなされた。BA がどのように企業に価値を提供できるのか、またその重要性を企業文化や経営層にどう説明し、理解してもらうかが大きなテーマとなり、実務的なアプローチとともに深い洞察が得られた。

以上