

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！」Q&A集

番号	ご質問	回答 横塚氏	回答 加藤氏
1	BAはとても重要だと思います。弊社の海外グループ会社もIT部門に必ずBAがいるのですが、日本にはいません。日本には資格制度も十分になく、関連書籍も「BA」ズバリのものをほとんど見つけられません。なぜでしょう？	理由は不明ですが、私は二つのことが思い浮かびます。一つは、ITはIT部門やITベンダーに任せればよいという考え方が経営側にあったこと、もう一つは、ビジネス側もゼネラリストが対応できるという考えがあったのではないかと考えられます。	グループ会社でも雇用形態が海外と日本では異なるという事ですよ。海外は「ジョブ型」で日本は「メンバーシップ型」なのだと思います。 多くの日本企業では、「ITプロジェクト＝技術的な課題を解決する」ため、任された外部のSE、PM、コンサルタントがBA業務を行うのが多いのではないのでしょうか。自社のビジネス側の課題やプロセス改善にプロであるBAの役割の曖昧さも伴って、BAの地位が確立されていないように思います。 書籍に関しては我々シニアBAが執筆しないといけませんね
2	現場は不便なデジタル化の憤りを抱えているかと思いますが、経営層が客起点のDXを判断できていない気がします。現場発で顧客起点のDXを推進する方法はありますか？	現場では、その憤りを客観的で冷静な問題として、経営にアピールすることがまずは必要だと思います。	BAがいなかったからそのような状況になっているように思います。BAは経営者と現場をブリッジする役割を担っています。BAとしてのポジションがなくても「ビジネスアナリシスをやる人」がいれば、不便なデジタル化を避けることも、顧客起点のDX化も進められることも可能になると思います
3	ビジネスアナリストの専門分野はITストラテジストの領域に近いように思いますが、役割として明確な違いや定義があれば教えてください		ストラテジストは戦略を立てる人で、BAはその戦略を叶えるための戦術を担います。
4	なぜ日本にはデジタルに精通した経営者が少ないのでしょうか？ デジタル化しなくても国内では競争に負けない環境にあるのでしょうか？ 個人的には人材の流動性が低く、デジタル化した恩恵で人員削減できないという法的な制約も大きいのではないかと感じています。	日本の経営者は、デジタルだけでなく、「経営」そのものでさえ学んだことはないと思います。このままこの状態で日本企業が生き残れるのか、企業の中でそういう問題意識が芽生えることを期待しています。	これまでは「デジタルに精通しなくてもやっていけたから」と「日本の現場力のすごさ」ではないか思います。ただ、これからの時代はどうでしょうか。もう日本はIT後進国となっており、国内では負けなしたから大丈夫といかない状況でもあると思います。危機を感じている経営者は既に動きだしているのではないのでしょうか。
5	BAはIT部門とビジネス部門いずれに属するのがよいのでしょうか？あるいは横塚様のお話にあった専門組織（CoE）を設けてそこに属させるのが良いでしょうか？条件や環境によって異なると思いますが、理想形としてはいずれが良いのでしょうか？	企業の特性や文化によって異なると思います。どうすればいいか、あなたが考えて行動していただきたい。	私が所属していた企業ではIT部がありそこにBAがいましたが、企業によってはIT部がない場合、グループ企業でグループ会社にIT会社がある場合、いろいろな形態があるためそれぞれの会社でどこにBAを置けばいいのか検討が必要かと思います
6	生産技術をやっているものですが、自分の仕事がまさしくBAだったということに気付きました。一方で、直接的な利益を生み出さない、BAの存在価値を理解してもらうことはなかなか難しいと感じております。どのように経営層にBAの価値を理解して貰えば良いのでしょうか？	あなたが経営層に説明したらいいと思います。	おっしゃるとおり費用対効果が見えにくいポジションだと思いますが、活躍を見せていかなければ「BA不要」となってしまうため、直接的な利益を生まないポジションであってもBAの皆さんはいろいろな結果の見せ方をしていると思います。
7	少なくともRFPの業務要件部分の作成はBAの業務になりますでしょうか？	はい。	プロジェクト前になぜプロジェクトをすることになったのかの背景、あるべき姿、何をベンダーに求めているかはBAが把握していますよね？なのでBAがRFPを作成します。 相見積もりから今回のプロジェクトに最適なベンダーを見つけるのもプロジェクト成功のキーなので、RFPは重要ですね。
8	自社にBAを置くのは大賛成です。しかし、経営陣など上位役職者は自社社員の言うことを信じてくれず、高額なお金を投じて戦略コンサルを雇って、そっちを信じるのがままあります。どうしたものでしょう？	そういう会社は今後難しいので転職したらいいと思います。	コンサルタントから市場や同業他社の情報など聞けるので経営者としても高額を投じて頼みたいと思います。 ただコンサルタントとBAの役割は異なるため、その違いがわかるように我々BAがその活動をもっと知っていただくようにしないとイケないですね。
9	BAの重要性は理解できました。BAは一般的に、IT人材を育成するのか、ビジネス側の人材を育成するのか、いかがでしょうか？	どちらもありだと思います。要は、行動を開始することに尽きると思います。	ビジネス側でITリテラシーの高い方もいれば、IT側でビジネス理解に長けている方もいるので、「個々の素質による」だと思います。ITと言ってもコミュニケーションが不得手なエンジニアさんにはビジネスシステムアナリストは務まらないです。 ビジネス側ではITに長けていなくても、プロダクトアナリストやファンクショナルビジネスアナリストと言ったBAもいらっしゃいます
10	BAとしての業務を行う上でビジネスの方とコミュニケーションをとるコツと、ビジネスの方々を巻き込むコツがあればご教示下さい。	BAが持つ俯瞰する能力、構造的に分析する能力、などで課題を整理する力を感じていただき、頼もしいと思っていただくことが重要だと思います。	接点を増やすことや共感力と言ったものにビジネスアナリシスの手法を組み合わせることでと思います。 いつも同じような会議で要件を引き出ししているのではなく、要件を引き出したいとき、合意を得たいとき、ステークホルダー同士の関係性(ステークホルダー分析をやる)によって、手法が異なります。是非、ビジネスアナリシスを学習してみてください。

11	P Jの認可がおりないと 予算がつかず、人員が補充できない。 その課題の対処方法教えてください		<p>年間のプロジェクトを計画する人や仕組みがないという事でしょうか。計画があればいつものようなプロジェクトの予定があり、予算と人員もこのくらい必要だとわかりますよね。</p> <p>講演でも話しましたとおり、計画がなくなりプロジェクトが始まると適切な人員も確保できず、現場も大変になってしまいます。</p>
12	加藤様に質問です。BAにはSEとの関係性が非常に重要であると理解いたしました。SEがシステムを対象に課題や障害、要望を対処していくのに対し、BAはEnd2Endでの経営や事業を対象に課題や要望の解決策を提示、解消していくイメージですがいかがでしょうか		<p>そうです。BAは超上流工程を担当します。プロジェクトが始まる前に経営陣からあるべき姿を聞き、現場から現状を聞き、そのギャップを分析して課題を特定します。その課題を解決するために要件定義書を作成してプロジェクトの元を起こします。BAはITシステムだけに留まらず業務改善などの課題も含めビジネスに責任があります。</p> <p>プロジェクトマネージャーは要件定義からプロジェクトを始めて管理しプロジェクトに責任があり、SEは要件定義書を受けて設計書を作成、ITシステム/技術側に責任があります。</p>