

注目される“ビジネスアナリシス”

—知識体系「BABOK」の活用方法—

IT導入プロジェクト（以下、プロジェクト）の失敗原因の多くは要件定義工程にある。情報システムの業務要件を業務部門だけで定義することが難しくなっているからである。そこで重要になってくるのは、部門を超えて業務を理解できるビジネスアナリストの存在である。本稿では、ビジネスアナリストの役割、知識体系として注目される「BABOK」について解説する。

プロジェクト失敗の原因

『日経コンピュータ』誌の2008年12月1日号に、「成功率は3割」というプロジェクト実態調査の結果が示されている。納期遅れ、予算超過、機能不足などプロジェクトの失敗の原因については、ほぼ半数が要件定義工程にあるという。この状況はいまでもそれほど変わっていないと思われる。要件定義がなぜうまくいかないのだろうか。その原因を、情報システム活用の変遷から考えてみる。

1980年代まで、システムの目的は業務の自動化であった。人手で行っていた業務をコンピュータに置き換えることで生産性を向上させようというのである。その目的は達成されたが、ベンダーに依存したシステムが多く、その結果、自動化された業務はユーザー企業にとってブラックボックス化してしまった。

1990年代は複数のベンダーの製品を組み合わせるオープンシステムの時代になる。会計や在庫管理など複数の業務部門に関連する業務を分散システムと社内ネットワークが支えることになった。共通機能はIT部門が担当するようになり、各業務部門は専門業務のみを担当するようになった。そのため、業務を横

断的に理解した社内人材の育成は困難になっていった。

2000年代はインターネットの普及が進んだ時代である。同時に企業間連携やモバイル端末導入などIT利用の高度化も進んだため、業務要件そのものの複雑さは増す一方である。

こうして見てくると、情報システム活用が高度化すればするほど業務要件定義が難しくなってきたことが分かる。

知識体系としての「BABOK」

以上の背景から、情報システムのユーザー部門である業務部門を上流工程からプロジェクトに関与させることが非常に重要になる。そこで近年注目されているのが、関係者の橋渡しを行うビジネスアナリストと呼ばれる人材である。ビジネスアナリストは、複数組織にまたがる業務を横断的に理解し、ITにも詳しく、効果的なIT導入のために事業分析や業務分析を行う。ビジネスアナリストの活動を通じて、業務部門はプロジェクトへ密接に関わっていくようになる。

近年注目されている「BABOK」（Business Analysis Body of Knowledge）は、このビジネスアナリストの活動を体系的にまとめた

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部
上級システムコンサルタント
新田一樹（にったかずき）
専門はシステム化構想、要件定義など



ものである。IIBA（International Institute of Business Analysis）により2005年に初版が発表され、2009年に第2版に改訂された。ビジネス要求を関係者から引き出し、分析し、ソリューションを組織の目標に整合させるための活動の進め方について、38のタスクとその実行に必要なスキルがまとめられている。

「BABOK」は7つの知識エリアから構成される。各知識エリアにはタスクとその目的、入力する情報、出力としての成果などが定義されている。例えば「能力ギャップをアセスメントする」というタスクについて「現状の組織の能力を分析して、不足している能力を識別しなければならない」といった説明が記されている。

「BABOK」の具体的な活用方法

「BABOK」を読めば、すぐにビジネスアナリシスを実践できるわけではない。例えば「要求を体系化する」というタスクは書かれていても、具体的にどう体系化するかは書かれていない。このように「BABOK」はビジネスアナリシスにはどのような活動が必要かを体系化したものであり、具体的な実践方法を定めたものではない。

では、実際のプロジェクトでどのように「BABOK」を活用すればよいだろうか。

①チェックリストとして活用

自社のプロジェクトを「BABOK」に書かれた活動と照らし合わせ、不足しているとこ

ろがないかを確認する。即効性のある活用方法である。

②「BABOK」の考え方を流用

“要求”のとらえ方や、“要求”の定義の仕方など、「BABOK」で説明されている考え方や用語を自社のプロジェクトに適用する。例えば「BABOK」はビジネスアナリシスの進め方として「計画駆動」と「変化駆動」という2つをあげているが、この考え方はプロジェクト計画を策定する上でも有効である。

③独自のガイドライン開発に活用

要件定義手法の策定や既存の方法論の改善の際の参考として「BABOK」を活用する。野村総合研究所（以下、NRI）も上流工程を進める上での実践的なガイドラインを社内で整備しているが、「BABOK」を参考に強化を図る計画である。

ビジネスアナリシスの実践と普及のために

「BABOK」には必要なタスクはあげられているが、具体的な成果物の内容や分析手法については説明されていない。そのためビジネスアナリシスの実践と普及のためには、成果物や分析手法の研究、事例の共有が必要になる。IIBA日本支部では、ビジネスアナリシスのタスクや成果物に関する研究、事例の蓄積・分析を進めている。NRIもIIBAの活動を支援しており、ユーザー企業が「BABOK」に基づいて効率的に業務分析を行える環境の整備に努めている。 ■