アサインナビセミナー

プロジェクト失敗の原因を紐解く！
成功に導くための「業務分析セミナー」

2017/12/08

株式会社エル・ティー・エス

大井はるか

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

本日の趣旨

- ✓ 今日は業務分析（ビジネスアナリシス）と、その担い手であるビジネスアナリストについてお話します。
- ✓ ビジネスアナリシスは日本ではあまり知名度がありませんが、ITプロジェクトはもちろん、業務変革プロジェクトを成功させるために不可欠で、重要なお仕事です。
- ✓ ビジネスアナリシスとは何か、ビジネスアナリストとはどんな人か、ご紹介できればと思います。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

第0章

はじめに

 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

LTSの会社紹介_企業データ

基本情報

- 会社名：　株式会社エル・ティー・エス　（LTS）
- 設立：　2002年3月
- 従業員数：　170名（契約社員含む）
- 経営陣：　代表取締役社長　樺島 弘明
  取締役副社長　李 成一
  取締役　吉田 悦章
  取締役　高麗 貴志
- 資本金：　296,350,000円
- 主要株主：　役員・創業陣
  株式会社クレスコ
  株式会社ドリームインキュベータ
  グローバル・ブレイン5号投資事業有限責任組合
  りらいあコミュニケーションズ株式会社
  フューチャーアーキテクト株式会社
- 取得規格／免許
  - ISO27001(ISMS)
  - プライバシーマーク
  - 有料職業紹介事業許可番号 13－ユ－301601
  - 一般労働者派遣事業許可番号 般13－301883
- 本社所在地：　〒160-0022
  東京都新宿区新宿2-8-6
  KDX新宿286ビル2F（受付）・3階

グループ会社

- 株式会社アサインナビ
- LTS ASIA CO., LIMITED（所在地：香港）

事業内容

1. 企業変革の推進、及び、定着のご支援
   - CRM改革支援
   - 業務改革支援
   - ITプロジェクト支援
   - 業務・システム展開支援
   - 業務プロセス最適化支援
   - システム運用改善
   - ERP導入支援
   - ｅラーニング
   - 人財開発
   - グローバルサポート

2. アサインナビの運営
   - コンサル・ITエンジニアに特化したクラウドソーシング

主要な加入団体

- 社団法人　日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）
- 社団法人　情報サービス産業協会（JISA）
- 社団法人　日本ビジネスプロセス・マネジメント協会
- 社団法人　PMI日本支部（PMI Japan Chapter）
- オープン・グループ（The Open Group）
- IAOP®（International Association of Outsourcing Professionals）
- ジャパンSAPユーザーグループ（JSUG）

主要な受賞歴

- 2010年6月　第7回日本e-Learning大賞
  （経済産業大臣賞）

Confidential　Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

一般的なプロジェクトにおけるLTSの役割

■ LTSはユーザー側体制を支援してプロジェクトを推進します。

IT導入全体プロセス	要求整理（&ベンダー選定）	要件定義	設計～開発～システムテスト	受入・稼働準備(データ移行等)	本稼動・運用
			業務最終化・マニュアル作成	現場展開・教育	問合せ管理

LTSの役割領域（＝ビジネスアナリストの役割）

ユーザー側役割	● 業務上の要求を明確にする ● 要求に合ったシステム及びベンダーを選定する	● 要求をベンダーに伝達する ● システムで実現できない機能について着地点を調整する	● 稼働後の業務プロセスを明確にする ● 社員展開用のマニュアルを作成する	● システムの検収(受入)を行なう ● データ準備・移行及びマスタ設定を行う ● 教育を行い社員に新業務を展開する
ベンダー側役割	ー	● ユーザー側の要件とシステムの実現可否を調整し、システム対応方法を決定する	● システムを設計・構築する ● システムをテストする	● 受入、稼働準備時に発生した障害に対応する ● データ移行、マスタ設定の支援を行なう

Internal Use Only Copyright ©2017 LTS Inc. All rights reserved.

講師の自己紹介

【大井悠】

株式会社エル・ティー・エス

OCEB （OMG-Certified Expert in BPM）Fundamental

ArchiMate Certified

TOGAF9(R) Certified

職業：ビジネスアナリスト

所属：マーケティング部

専門：システム導入プロジェクトの導入支援

業務改善を目的とした課題分析

ビジネスプロセスマネジメント（構造可視化）

 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

第１章

ビジネスアナリシスは
なぜ必要か？

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリシスがなぜ大切か

要求は目に見えず、漠然とした言葉で語られます。同じ言葉でも意図が違うことが往々にしてあります。

業務変革は、いろいろな立場の方が関わります。それぞれの意見や要望の調和をはかりながら、共通認識を持って進めないと、上手くいきません。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリシスがなぜ大切か

ビジネスアナリシスは、様々な立場の要求を取りまとめて、関係者間で共通認識を持てるようコミュニケーションの仲立ちをするお仕事です。

ビジネスアナリシスをしっかり行うことで、業務変革のアイデアを仕事の仕組みに落とし込んでいくことができます。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

第２章

ビジネスアナリストとは

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストとは

業務分析（ビジネスアナリシス）の担い手を
「ビジネスアナリスト」と呼びます。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストとは

ビジネスアナリストとは、経営から示された戦略を専門家の力を借りつつ、具体的な仕事の手順に落とし込み、現場に伝える仕事を行う人です。

 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストの役割

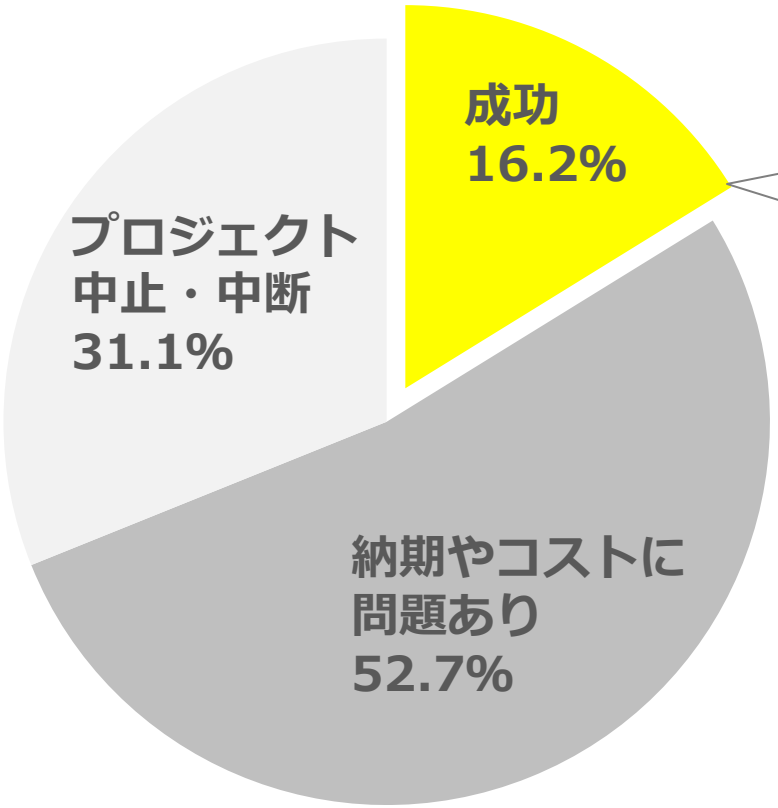
ビジネスアナリストの具体的な仕事は、業務変革プロジェクトにおける要求管理し、要求を実装することです。

IT導入全体プロセス	要求整理（&ベンダー選定）	要件定義	設計～開発～システムテスト 業務最終化・マニュアル作成	受入・稼働準備(データ移行等) 現場展開・教育	本稼動・運用 問合せ管理
ユーザー側役割	● 業務上の要求を明確にする ● 要求に合ったシステム及びベンダーを選定する	● 要求をベンダーに伝達する ● システムで実現できない機能について着地点を調整する	● 稼働後の業務プロセスを明確にする ● 社員展開用のマニュアルを作成する	● システムの検収(受入)を行なう ● データ準備・移行及びマスタ設定を行う ● 教育を行い社員に新業務を展開する	
ベンダー側役割	ー	● ユーザー側の要件とシステムの実現可否を調整し、システム対応方法を決定する	● システムを設計・構築する ● システムをテストする	● 受入、稼働準備時に発生した障害に対応する ● データ移行、マスタ設定の支援を行なう	

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリシスの起源

ビジネスアナリシスは2000年頃にソフトウェア開発を
成功させるために生まれた専門領域です。



アメリカでは20年前の
ITプロジェクトのうち、
８割強が失敗していた。

失敗の原因の大半は
「ユーザーからの情報が不足」
「要求や仕様が不完全」
「要求や仕様が変化」
といった業務要求に関するもの

※1995年に報告された「カオスレポート（THE CHAOS REPORT）」より

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストの仕事

ビジネスアナリストは**「業務の構造管理（可視化）」「要求管理」「デザイン」**を通して要求の実現します。

業務の構造管理（可視化）	・ **「ビジネスプロセス構造を可視化（業務フロー等）し、成果物を維持管理すること」**を指す。 ・ 構造管理がなされていることを前提に、要求分析やデザインによる再設計が実現される。
要求管理	・ **「ビジネスプロセスを変革するにあたり、問題やニーズを分析して要求を定義し、実装に向けてマネジメントすること」**を指す。 ・ 問題とビジネス目標のギャップから要求を引き出して妥当性を検証する、要件定義をする、定義した要件が実装されているか検証する等のアクティビティが含まれる。
デザイン	・ **「定義された要求を具体的な設計図に落としこむこと」**を指す。 ・ 要求をデザインすることで、要求を実装者に伝えて要求の実現を助けたり、要求の妥当性を検証することができる。 ・ 要求事項のスケッチ、プロセスモデルの設計図（業務フロー等）の作成、プロトタイプの設計等のアクティビティがあります。

ビジネスアナリストは、要求分析とデザインを繰り返し、要求を精緻化・検証することで、ビジネスプロセスの変革の実現を推進します。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

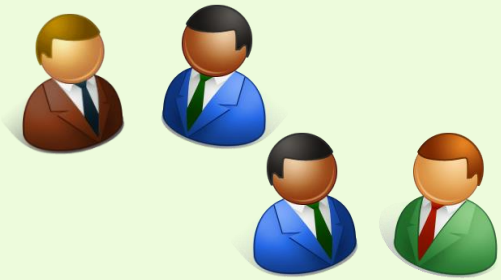
（補足）IT導入の主な成果物の体系

	構造管理（スコーピング）	分析と設計	展開と実行
変革の指針等	事業目標 KPI 組織構造	業務の問題	
業務の構造	プロセスマップ	業務フロー（＆業務パターン） 業務記述書 業務ルール規定類 現行帳票/レポート	業務マニュアル 他補足資料等
業務からの要求事項		機能要求一覧 非機能要求一覧 IPO表（入出力表） IF要求 帳票/レポート要求 入出力（イン/アウトプット）定義資料群 要求補足資料（情報状態遷移等）	
ソリューションの構造	アプリケーションマップ	ソリューション設計資料 ※主としてベンダーが作成（UML等で書く成果物はこちら）	操作マニュアル 運用保守マニュアル

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストの存在意義

企業の業務変革におけるビジネスアナリストの働きとして、
以下３つの側面があげられています。

通訳者 （トランスレーター）	**仲介者** （メディエーター）	**伝達者** （コミュニケーター）
経営層、実務担当者、情報システム部門など、様々な立場の人の間に立ち、円滑なコミュニケーションを支援する。	実務担当者⇔情報システム部門、情報システム部門⇔外部のSEなど、立場の違う人同士の間に入り、意見や利害の調整を行う。	ソフトウェアへの要求を開発者に伝達する、新たな業務を実務担当者に教育する等、プロセスの変革を実現するためのコミュニケーションを行う。
		

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

国際的に普及している職業です

北米・南米

カナダ
アメリカ
ブラジル
メキシコ
ジャマイカ
コロンビア
ペルー
プエルトリコ

アジア太平洋

オーストラリア
香港
日本
中国
ニュージーランド
シンガポール
フィジー
マレーシア
フィリピン
ベトナム
パプワニューギニア
インド
スリランカ
バングラディシュ

アフリカ

ナイジェリア
ガーナ
モーリシャス
南アフリカ共和国

中東

アラブ首長国連邦
クエート
モロッコ
カタール
スーダン
バーレーン
サウジアラビア
パキスタン
エジプト
イラン

ヨーロッパ

オーストリア
ベルギー
ブルガリア
フランス
ドイツ
イタリア
ギリシャ
ラトビア
オランダ
ポルトガル
ルーマニア
ロシア
セルビア
スロベニア
スイス
トルコ
ウクライナ
イギリス
ジブラルタル
クロアチア
デンマーク
アイルランド
マルタ
モルドバ
ノルウェイ
ポーランド
ウルグアイ

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

IIBA®BBCの光景

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストは業務変革の専門家

変革プロジェクトでビジネスアナリシスを担うビジネスアナリストは業務変革の専門家と言えます。

業務の設計者と実行者が異なる海外企業（特に欧米）では、企業の規模を問わずビジネスアナリストがいます。

業務の実行者が人から機械に代わったり、製品・サービスが複雑化したり、ツールが増えたりと業務変革の要請が激しい昨今、ビジネスアナリストの重要性が増しています。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

第３章

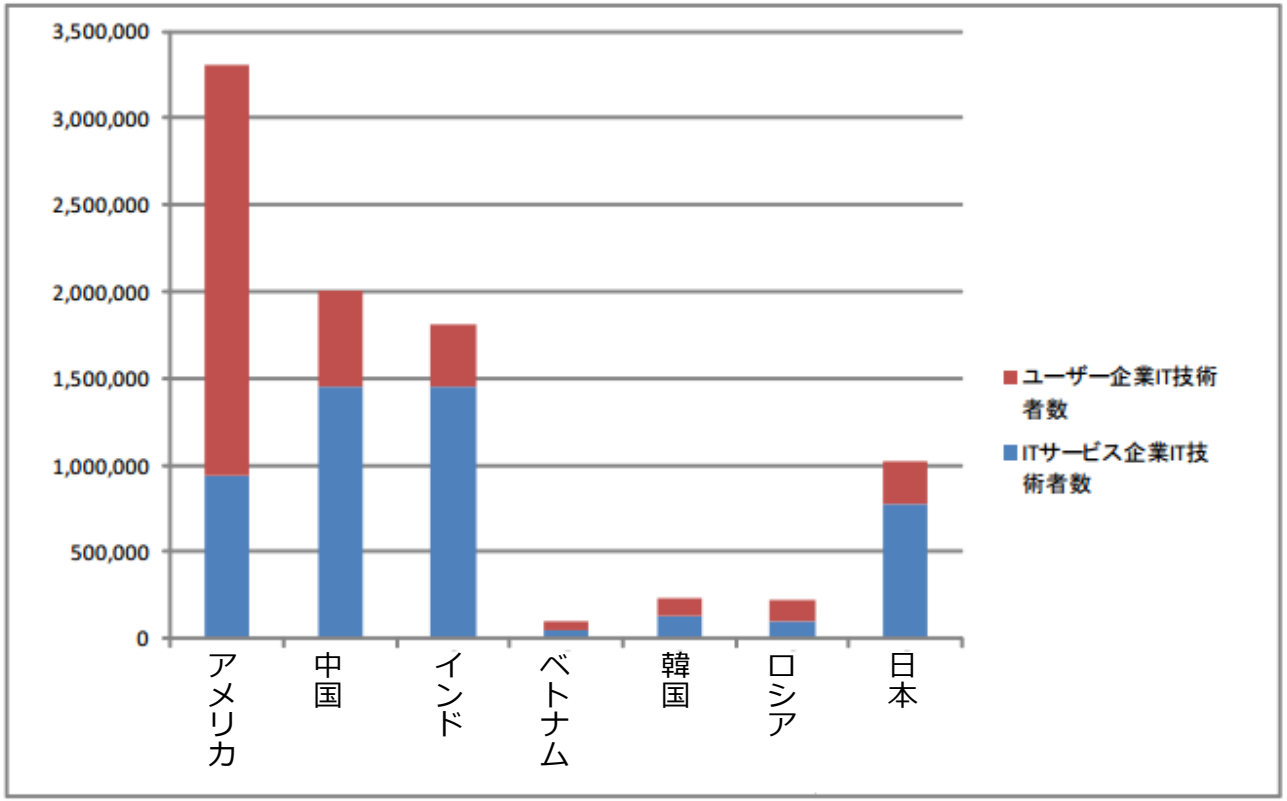
日本のビジネスアナリスト事情

 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ソフトウェアはほぼ外注する文化

日本では外部のシステムエンジニアやITコンサルタントがビジネスアナリストを兼ねているケースが大半。

日本のユーザー企業はビジネスアナリスト不在の文化。

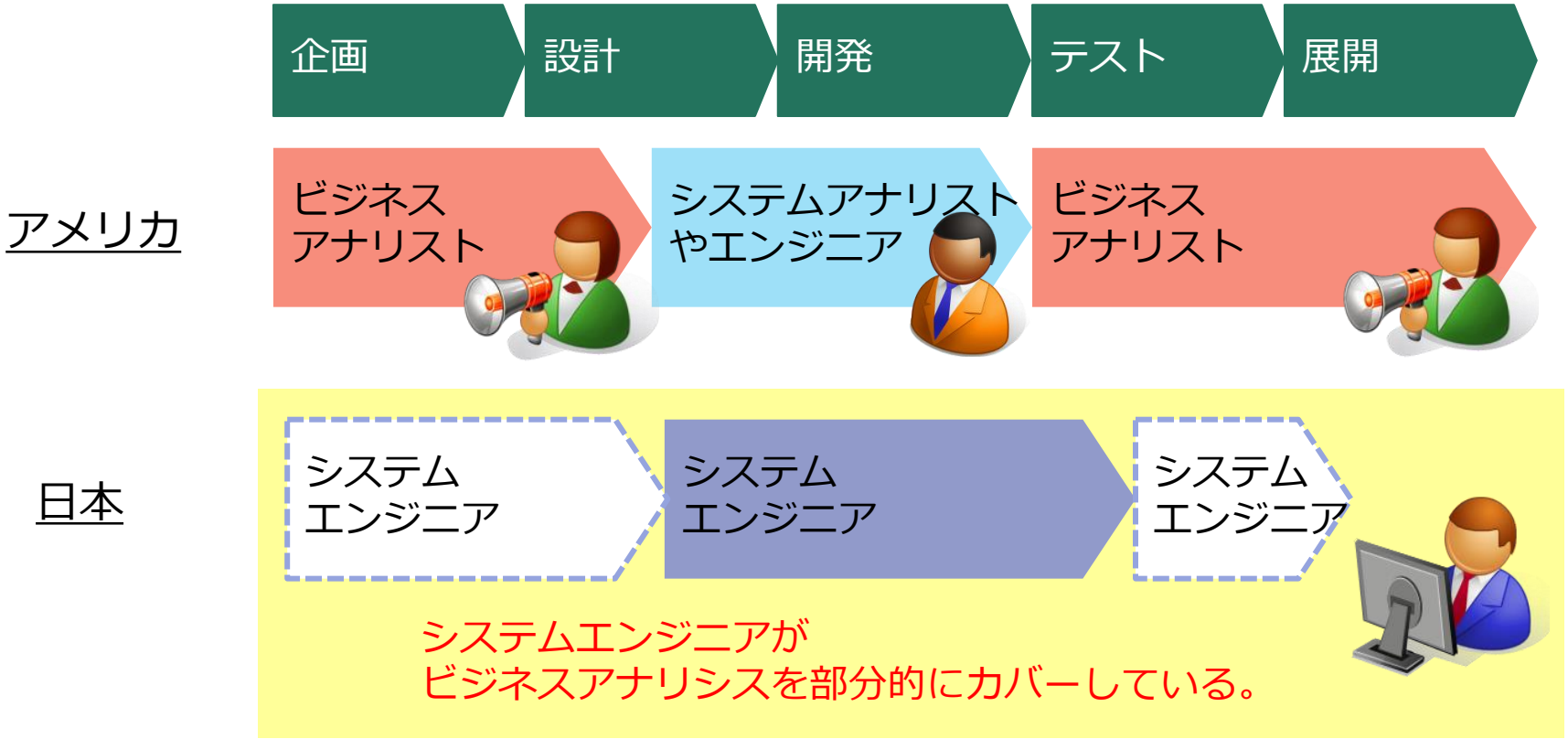


出典：各国統計資料（米国労働省 労働統計局 等）
公知情報（NASCOMM、アジア情報化レポート、RUSSOFT、IPA IT人材白書2010）
その他：「ガートナー／Enterprise IT Spending by Vertical Industry Market, Worldwide, 2008-2014, 2Q10 Update」の内部サービスコスト、及び「平均給与単価（後述）」に基づく推計値

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

システムエンジニアという独特の仕事

日本ではシステムエンジニア（上級SE）がビジネスアナリストの仕事の一部を担っています。ITコンサルタントがビジネスアナリストを担うこともあります。



Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

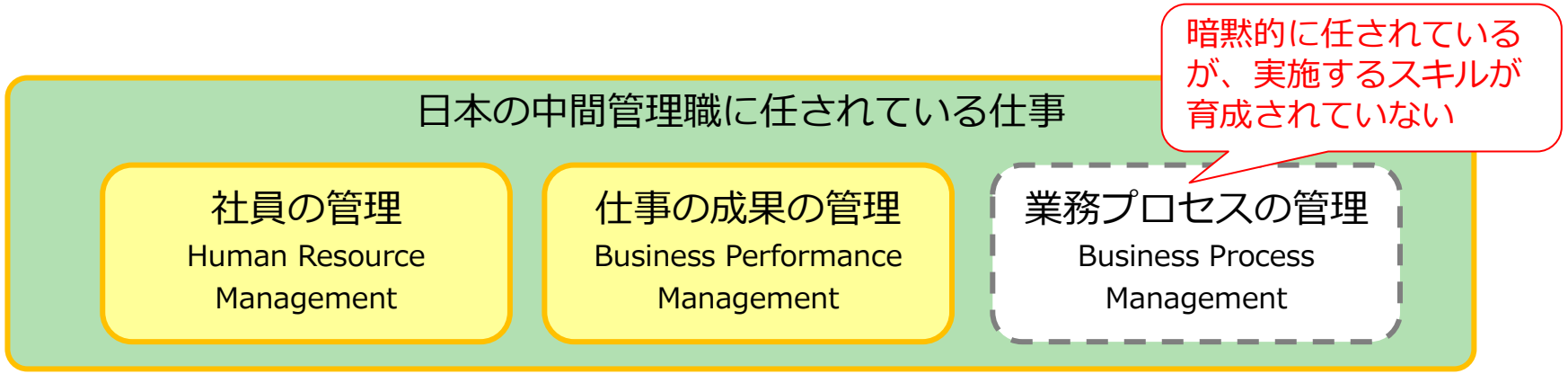
外部にビジネスアナリストがいる弊害

- 外部のSEやITコンサルタントのミッションはプロジェクトのQCDを担保することであり、またビジネスアナリシスのすべてのフェーズを担ってくれるわけではありません。
- 業務変革は一時の取り組みではなく、PDCAを回しながら継続的に行うものですが、社内に変更要求をさばける人がいないとタイムリーに対応できません。
- ビジネス部門は現業の専門家であり、業務変革やITの専門家ではないので、具体的で妥当な要求を出せないことがあります。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

仕組みの管理は中間管理職任せ

- 日本では管理職に暗黙的に「仕事の成果の管理」「社員の管理」と共に「ビジネスプロセスの管理」も任されています。
- 管理職の仕事は「社員（人）の管理」と「仕事の成果の管理」に集中しがちで、「ビジネスプロセスの管理」についてはあまり注力されていないのが実態で、教育もされていないことが多いです。



業務に求められる複雑性やアジリティが増す中、
業務プロセスをこれまで通り部門管理職だけに任せるのは限界が近い

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストは社内でこそ育てるべき

業務変革の専門家として、社内でビジネスアナリストを育て、現場管理者やIT部門と協力し、業務を最適化できるようにすることが必要！

【ビジネスアナリスト人材】

- 専門知識、かつ現場から一歩離れた第三者の視点を活用して効率的なマネジメントに貢献する。
- 現場管理職に足りないIT等の専門知識を提供して管理職の理解を助ける。
- 現場で慢性的に不足しがちな変革のためのマンパワーを提供する。

両者が協力して
ビジネスプロセス変革を
実現する

【現場管理者】

- 現場業務の専門家として、業務特有の専門知識、知見等を提供する。また、ビジネスアナリシス等を行うための現行業務に関わる情報提供をする。
- 実装されたプロセスが現場で適切に実行されるよう、プロセスの実行部隊を監督する。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

変革を内製化する動きは強くなっています

ユーザー企業では、システム開発に留まらず、自社のビジネスプロセス、自社のサービスを自律的に内製で変革できるケイパビリティが必要になっています。感度の高い企業はそうした人材確保を既に進めています。

近年、超高速開発ツール、BPMSなど、スクラッチ開発ほど敷居が高くなく、パッケージでは実現できない独自業務に適用できるツールも増えています。この手のツールは開発難易度も低く、ベンダー依存を抜け出している企業も増えています。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

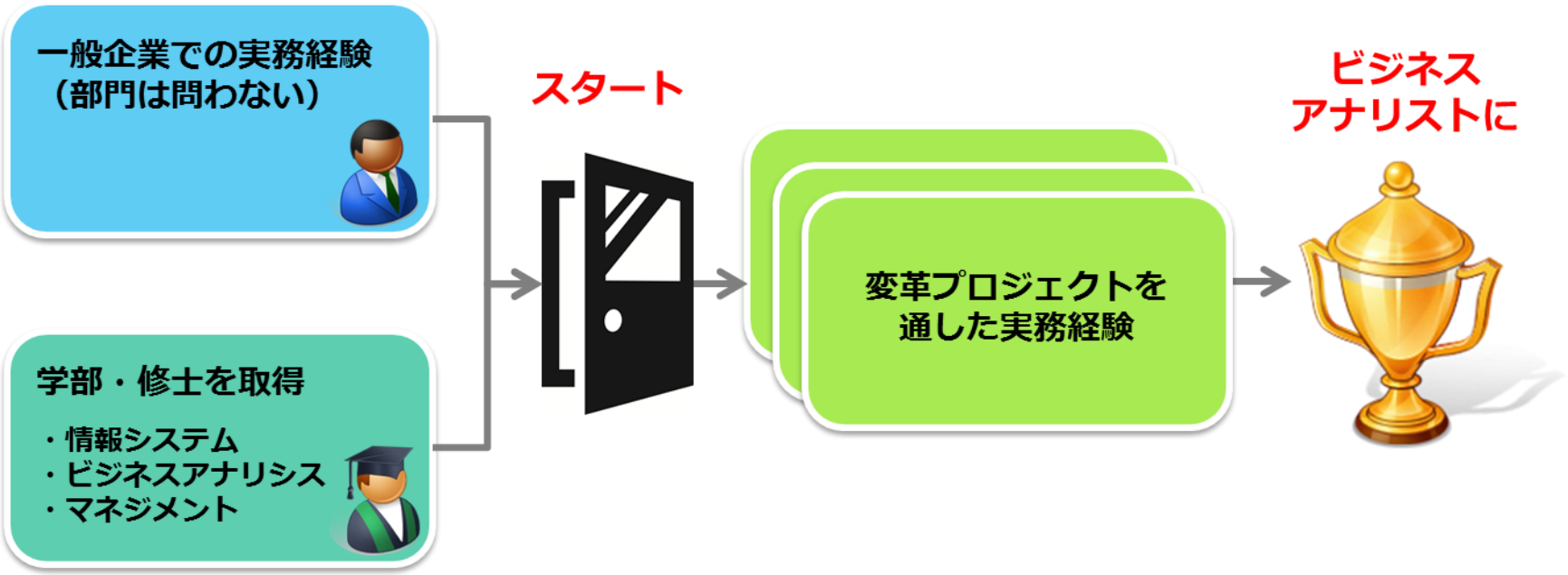
第４章

ビジネスアナリストを育てる

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリスト候補の要件

ビジネスアナリストのキャリアを始めるために必要な要件は実質的にありません。ビジネスアナリストとしての専門性は、実務経験を通して育てるものです。



 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

育成候補者はどこにいるか？

ビジネスアナリストの候補者は以下の部門にいると考えられます。
一時的・限定的に業務変革に関わってきた人がビジネスアナリストの候補となります。

所属部門の例	担っている具体的な役割
経営企画部	● 事業管理を目的とした全社的なＫＰＩ管理や運用状況の管理 ● 全社的なビジネスプロセスの問題分析・解決策の立案と変革の旗振り
情報システム部	● システムの側面から見た全社的なビジネスアーキテクチャの可視化・管理 ● 情報システムの保守運用および、新規開発の企画・開発の推進
現場部門	● 部門内の個別業務の可視化（業務フロー、マニュアル作成） ● 部門内の個別業務の改善施策の企画・推進

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストが持つコンピテンシー

育成の過程で、以下のスキルを育てる必要があります。

分析的思考と問題解決

- 創造的思考
- 意思決定
- 学習
- 問題解決
- システム思考
- 概念的思考
- ビジュアル思考

行動特性

- 倫理
- 個人的アカウンタビリティ
- 信頼感
- 仕事の整理と時間管理
- 適応力

コミュニケーションのスキル

- 言語コミュニケーション
- 非言語コミュニケーション
- 文書コミュニケーション
- 傾聴

人間関係のスキル

- ファシリテーション
- リーダーシップと影響力
- チームワーク
- 交渉による衝突解消
- 教えるスキル

ビジネス知識

- ビジネス感覚
- 業界の知識
- 組織の知識
- ソリューション知識
- 方法論の知識

テクニカルスキル

- オフィス生産性のツールとテクノロジー
- ビジネスアナリシスのツールとテクノロジー
- コミュニケーションのツールとテクノロジー

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

スキルを伸ばす際の観点

- ソフトスキル

  理論を知ることも重要ですが、ソフトスキルを育てるにはとにかく実践あるのみです。
  実践を積める機会と、お手本となる振る舞いを学べたり、振る舞い方についてフィードバックをもらえる環境を用意することが大切です。

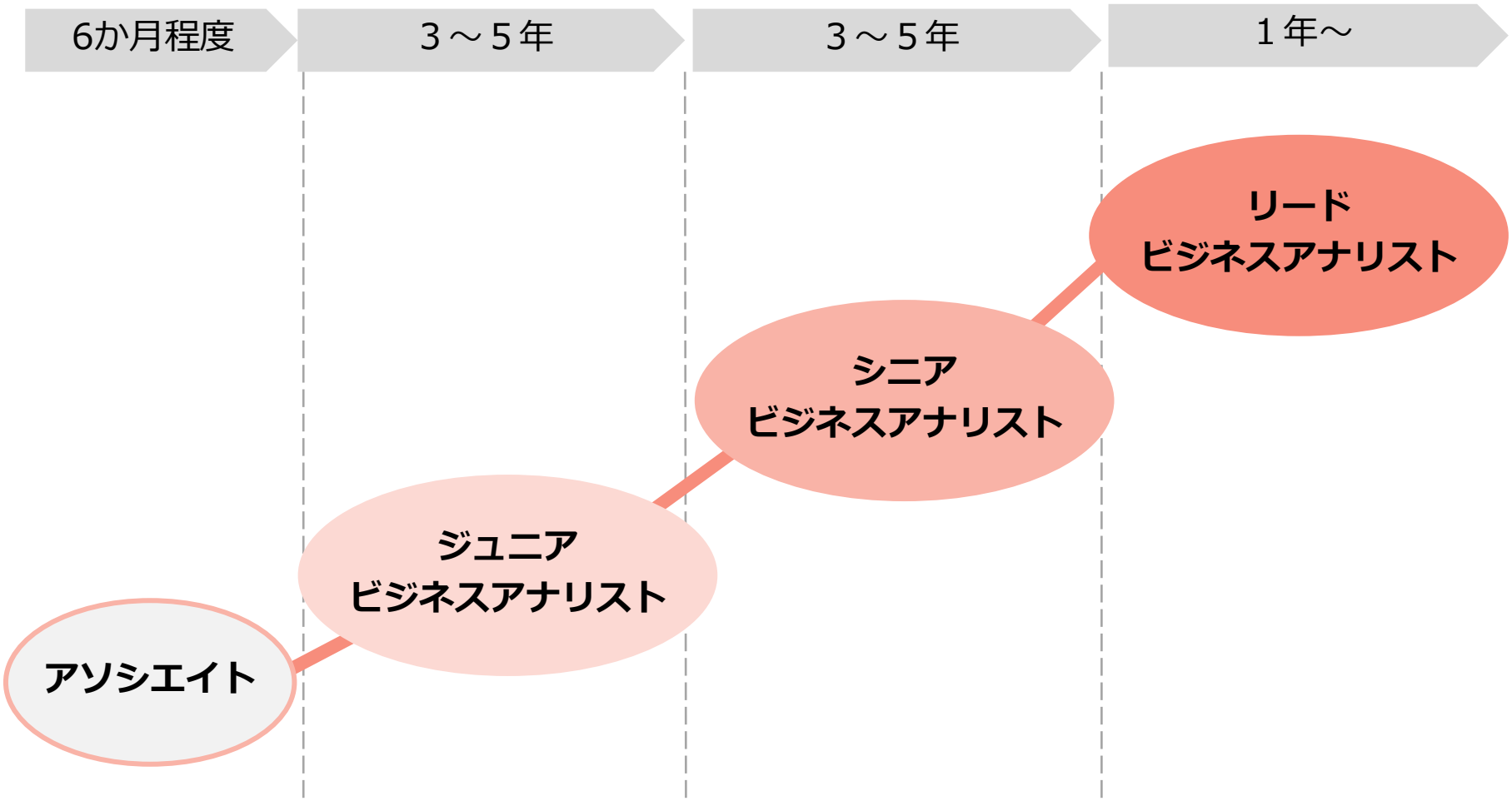
- 知識・テクニカルスキル

  知識・テクニカルスキルは座学を中心とした学習と、実戦での応用を経て育てられます。
  大切なのは本人の好奇心はもちろん、範囲が広いので、自分が何を学ばないといけないのかを知っておくことです。

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

ビジネスアナリストの育成ステップ

以下は、海外事例やコンサルティング会社を参考にした
ビジネスアナリストの育成ステップです。



 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

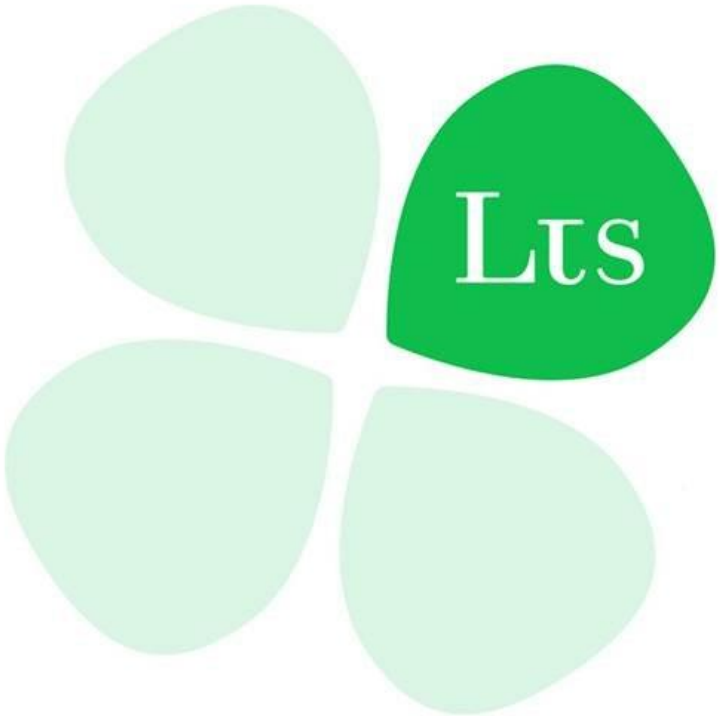
人の育成と併せてやるべきこと

ビジネスアナリストを育てるには環境整備が欠かせません。

- ビジネスや企業オペレーションをしっかりと学ぶ機会が用意されている
- ビジネスアナリシスやソフトウェア開発のナレッジにアクセス可能である
- ロールモデルとなり、フィードバックをくれる人がいる（必ずしも社内でなくとも良い）
- 社内にプロジェクトベースで働く人向けの人事モデルがある

Confidential Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.

End of File



本資料は、2017/12/8セミナーに向けて
LTSコンサルタント大井悠が執筆したものです。

無断複製・無断配布は禁止とさせていただきます。

 Copyright ©2015 LTS Inc. All rights reserved.