

BABOK® ガイド v3: ビジネスアナリシスの グローバル標準

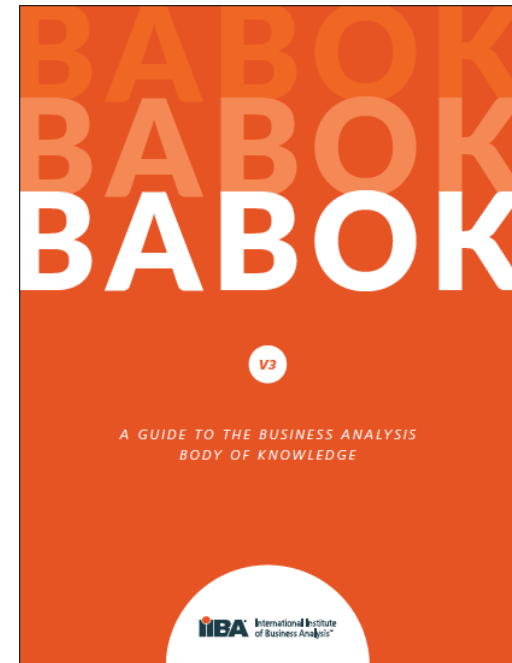
2015年4月25日

IIBA日本支部

BABOK®担当理事 清水 千博

ビジネスアナリシス知識体系 ガイド® (BABOK® Guide) v3

- ビジネスアナリシスの専門活動として唯一のグローバル標準
- ビジネスアナリシス専門家として求められスキルと知識の体系
- BABOK® ガイドはグローバルなビジネスアナリシス・コミュニティの知見の集大成
- バージョン3はV2より大きな変革を遂げた
 - プロジェクトの境界を超える活動
 - 新しいビジネスアナリシスの定義
 - ビジネスアナリシスの対象の拡大 (IT以外)

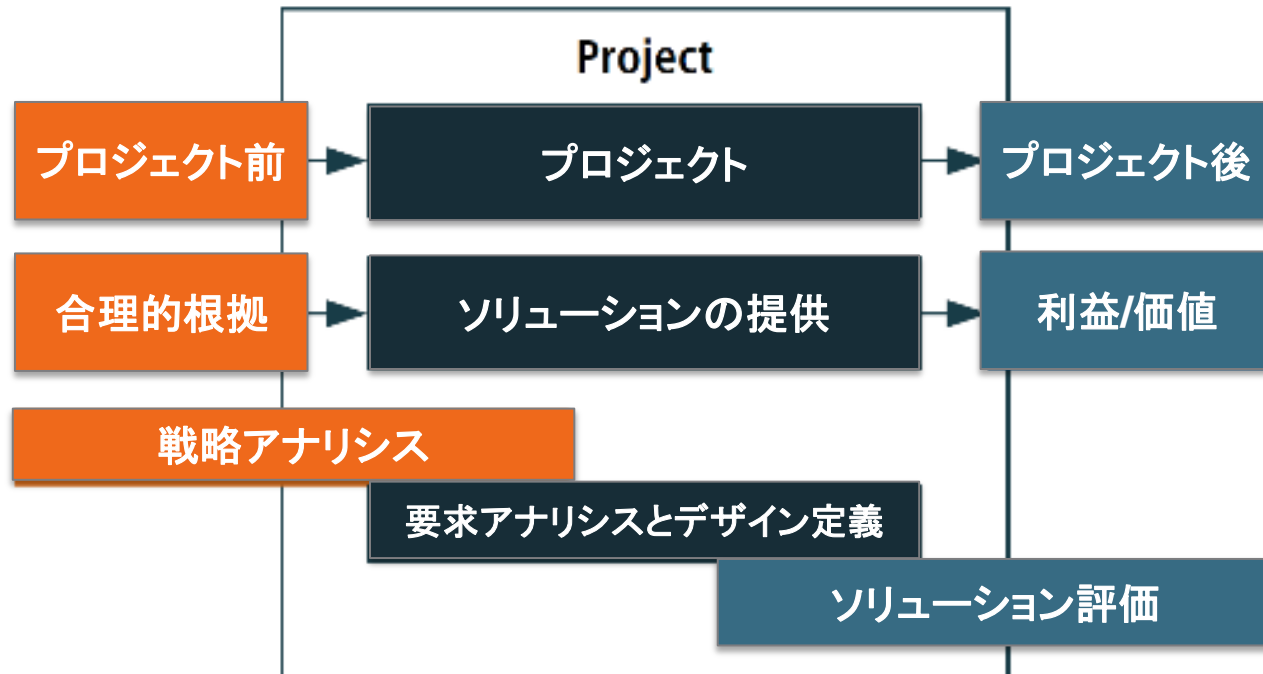


BABOK® V3 はなぜ変革したのか？

“プロジェクトの成功”は
“ビジネスの成功”
とは限らない

1.1 PURPOSE OF THE BABOK

- プロジェクトの境界を超えるビジネスアナリシス



- ビジネスアナリシスは**価値**の実現に責任を持つ必要がある

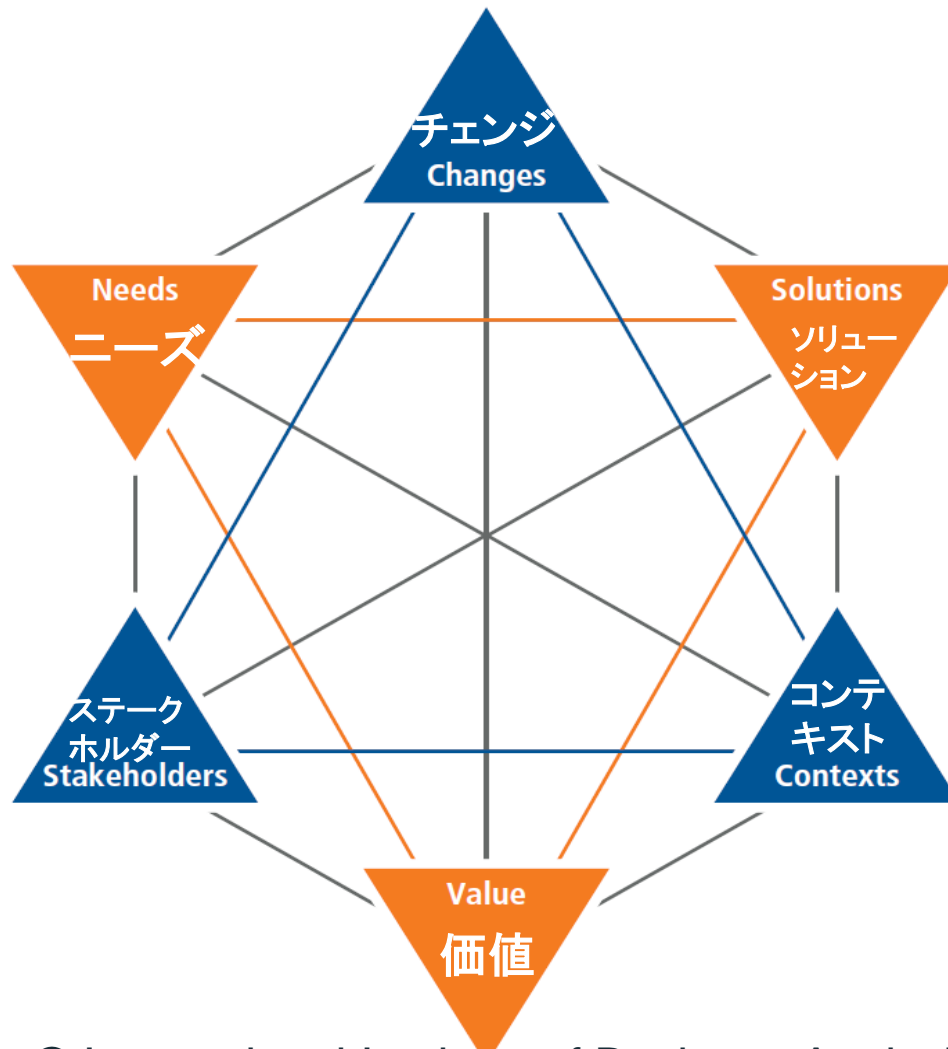
価値はどこから？ どうやって実現できるのか？

- 価値の源泉はステークホルダーのニーズにある
- そのニーズが満たされれば、ステークホルダーは価値を感じる
- 価値を得るためにステークホルダーはやり方を変える(チェンジ)
- チェンジの手段として必要なものがソリューション
- ソリューションを通じて価値が実現する
- チェンジはあるコンテキスト(状況や環境)のなかで実行される
- あるコンテキストのなかでソリューションは価値を実現する

ビジネスアナリシス・コア・コンセプト

| コア・コンセプト | 概説 |
|--------------|---|
| チェンジ(Change) | ニーズ に対応して変化させる(Transformation)行為。エンタープライズのパフォーマンスを改善するためのもの。 |
| ニーズ | ステークホルダー に潜在的 価値 のある問題、機会、または制約 |
| ソリューション | ある コンテキスト において、一つまたは複数の ニーズ を満たす具体的な方法 |
| 価値(Value) | ある コンテキスト において、 ステークホルダー にとっての値打ち、重要性、有用性 |
| ステークホルダー | チェンジ 、 ニーズ 、 ソリューション との関係を持つ個人またはグループ |
| コンテキスト | チェンジ に影響を及ぼし、 チェンジ から影響を受ける状況。これにより、 チェンジ の理解することができる周囲環境。 |

ビジネスアナリシス・コア・コンセプト・モデル



ビジネスアナリシス： 新しい定義

- ニーズを定義し、ステークホルダーに価値を提供するソリューションを推奨することにより、エンタープライズにおけるチェンジを引き起こすことを可能にする専門活動
- ビジネスアナリシスは様々なイニシアチブで、エンタープライズのすべてのレベル、そして多様なパースペクティブ(専門視点:IT、ビジネスアーキテクチャ、BPM、ビジネスインテリジェンス、アジャイル)において実践される
- ビジネスアナリシスはプロジェクトだけでなく、エンタープライズでの改革や継続的改善によっても生じる。ビジネスアナリシスはトップレベルの戦略から非常に小さな変更まで、エンタープライズのあらゆるレベルで実践できる。また、エンタープライズの現状を理解し、かつエンタープライズの将来の状態を定義するために行なうこともできる。

ビジネスアナリシスの専門視点をすべて包含

Version 2 Scope

IT プロジェクト

アジャイル（限定的）

Version 3 Scope

IT プロジェクト

アジャイル（すべて網羅）

ビジネス・プロセス・マネジメント

ビジネス・アーキテクチャー

ビジネス・インテリジェンス

- 業界の要請:
 - プロセス改善のスキル
 - 戦略的思考とビジネスゴールとの整合
 - アジャイル・ソフトウェア開発手法を統合
 - チェンジ・マネジメントへの大きな焦点

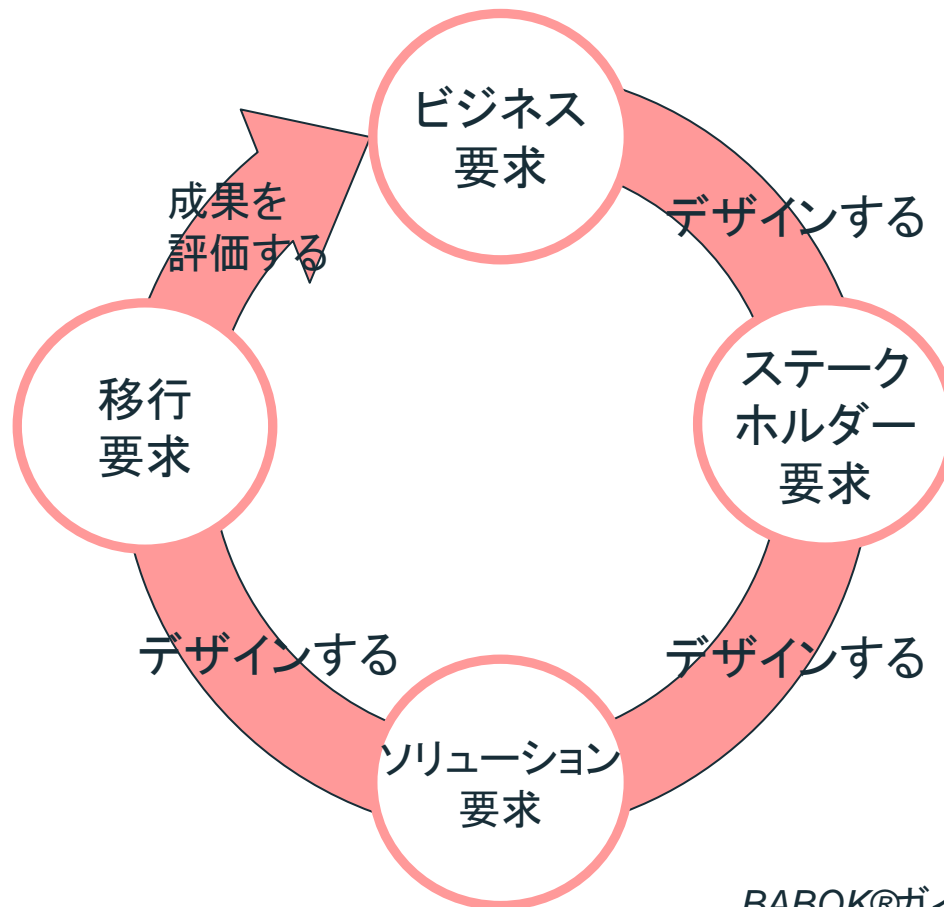
要求とデザイン

- 要求を引き出し、分析し、妥当性を確認し、それを管理するアクティビティは、ビジネスアナリシスの主要アクティビティとして一貫して認められている。しかし、**ビジネスアナリストには、イニシアチブにおけるデザインの定義にも、ある程度の責任があることを認識しておくことが重要である。**このデザインに関する責任の度合いは、ビジネスアナリストの作業環境の考え方により異なる。
- 要求はニーズに焦点を当てるのに対して、デザインはソリューションに焦点を当てる。この要求とデザインの違いは、いつでも明確なわけではない。要求もデザインもともに同じテクニックを使用して、引き出しやモデル化や分析を行う。**要求から導かれたデザインから、さらに新たな要求の発見と分析までつながることがある。**この視点の変化はわかりにくいことが多い。
- ビジネスアナリシスが複雑になり、繰り返しを伴うこともある。**要求を使用してデザインを定義する。それからそのデザインを使用して、新たな要求を引き出し、またその要求を使用してさらに詳細化したデザインを定義する。**ビジネスアナリストが、要求とデザインを他のステークホルダーに渡し、そのステークホルダーがデザインをさらに詳細化することもある。デザインを完成させるのがビジネスアナリストであろうと他の役割であろうと、最終的なデザインをレビューして、要求と整合していることを確認するのは、ビジネスアナリストであることが多い。

要求とデザイン

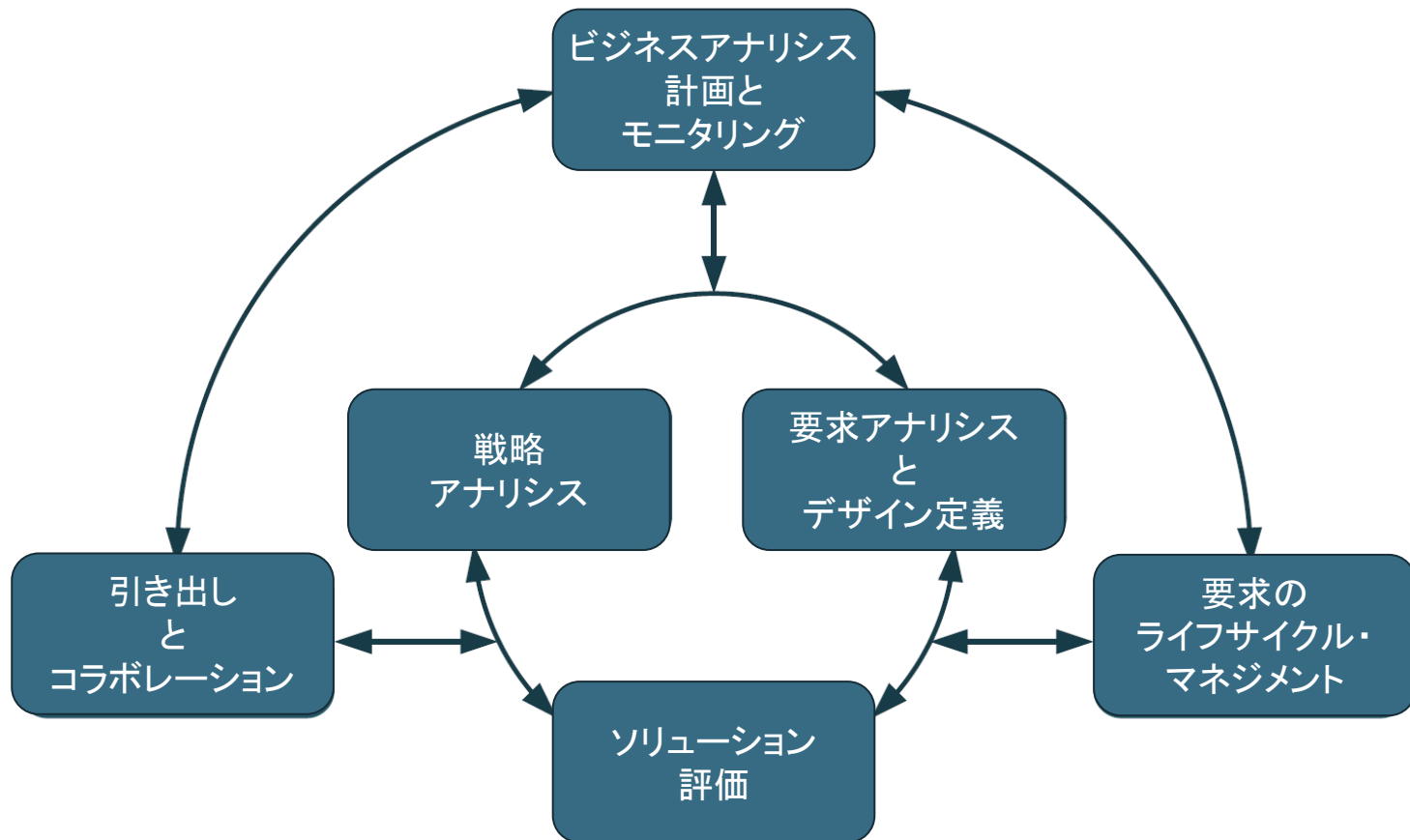
| 要求 | デザイン |
|---------------------------------|--------------------------|
| 複数部署の6か月間の売上データを単独ビューで見る | ダッシュボードのスケッチ |
| 顧客の注文品をピックアップして梱包するのに要する時間を短縮する | プロセスモデル |
| 患者の病歴を記録し、それにアクセスする | 特定のデータフィールドを示す画面のモックアップ |
| 新しいビジネスのビジネス戦略、ゴール、目標を作成する | ビジネス能力モデル |
| 情報を英語とフランス語で提供する | テキストを英語とフランス語で表示するプロトタイプ |

要求とデザイン



BABOK®ガイド V3より

BABOK® V3 知識エリアの関係



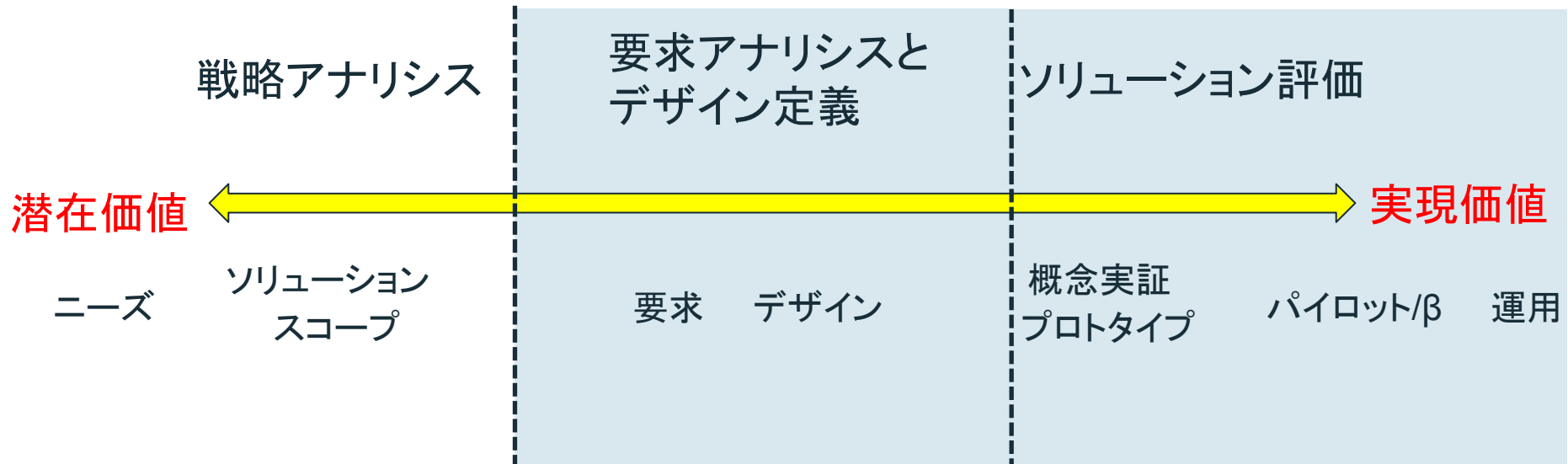
変革した知識エリア (1)

- **戦略アナリシス**: 戦略に関連して、**ステークホルダー**とコラボレーションするために実施しなければならないビジネスアナリシスの作業について記述する。戦略的または戦術的に重要な意味を持つ**ニーズ**(ビジネスニーズ)を特定し、エンタープライズがそのニーズに対応できるようにし、その結果としてのチェンジへの戦略を高位の戦略および、低位の戦略と整合させる。
- **要求アナリシスとデザイン定義**: ビジネスアナリストが実行する以下のタスクについて記述する。「引き出し」アクティビティを通して明らかになった要求を構造化し整理すること、要求とデザインを特定してモデル化すること、情報を検証して妥当性を確認すること、ビジネス**ニーズ**に適合する**ソリューション**選択肢を特定し、それぞれの**ソリューション**選択肢で実現できる潜在**価値**を見積もること。この知識エリアでは、**ニーズ**の初期のコンセプトと探究から、そうした**ニーズ**を特定の推奨**ソリューション**に変換するところまで、漸進的で反復的なアクティビティを幅広く扱う。
- **ソリューション評価**: エンタープライズが運用している**ソリューション**のパフォーマンスと、ソリューションによって提供される**価値**を評価し、その**価値**の完全な実現を妨げる障壁や制約の除去を推奨するために、ビジネスアナリストが実行するタスクについて記述する。

変革した知識エリア (2)

- **引き出しとコラボレーション**: 引き出しのアクティビティを準備して実施するため、および、得られた結果を確認するために、ビジネスアナリストが実行するタスクについて記述する。また、ビジネスアナリス情報がいったん集められた後の**ステークホルダー**とのコミュニケーションと、ビジネスアナリスのアクティビティ全体を通じた**ステークホルダー**との継続的なコラボレーションについても記述する。
- **要求のライフサイクル・マネジメント**: 要求とデザインの情報の発生から廃棄までマネジメントし、維持していくために、ビジネスアナリストが実行するタスクについて記述する。これらのタスクで行うのは、つながりのある要求とデザインを有意に結び付け、要求とデザインへの変更が提案された場合にその変更が適切かどうかをアセスメントし、分析を経て、変更への合意を得ることである。
- **ビジネスアナリスの計画とモニタリング**: ビジネスアナリストと**ステークホルダー**の作業を整理して調整するために、ビジネスアナリストが実行するタスクについて記述する。これらのタスクのアウトプットは、**BABOK®** ガイドの他のタスクの主要なインプットおよびガイドラインとして使用される。

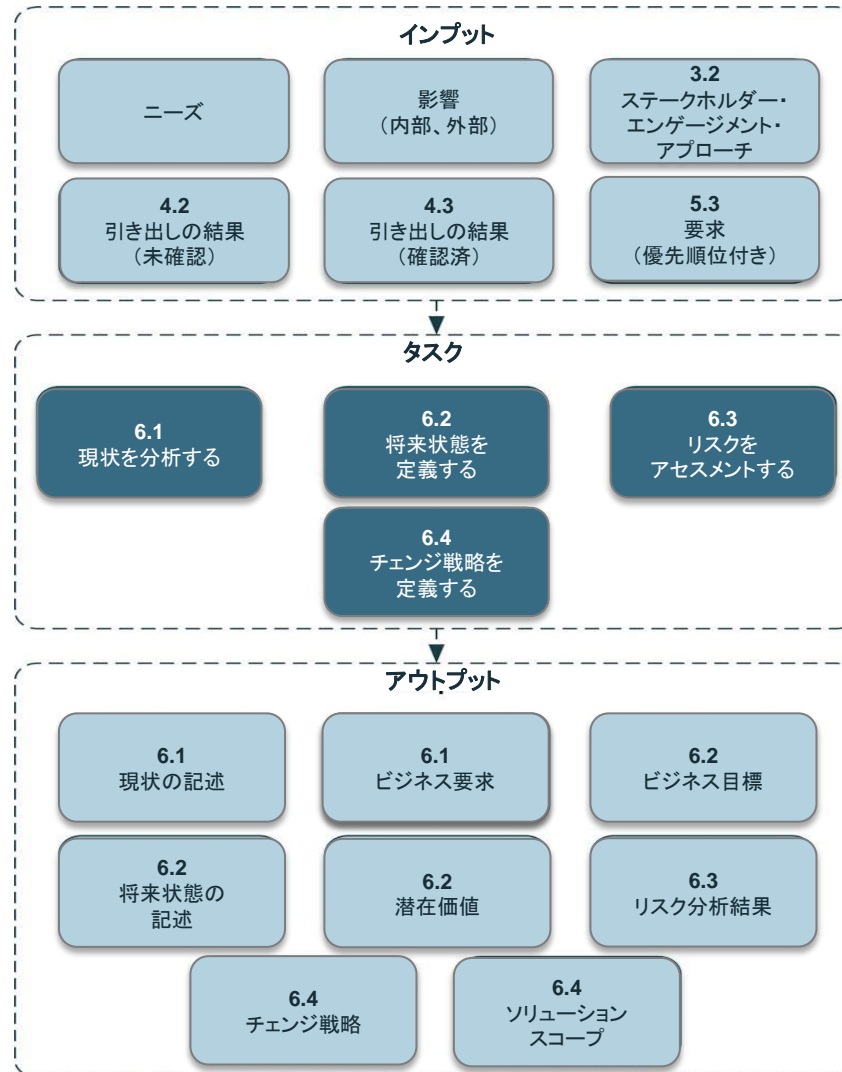
価値のスペクトルとビジネスアナリシス



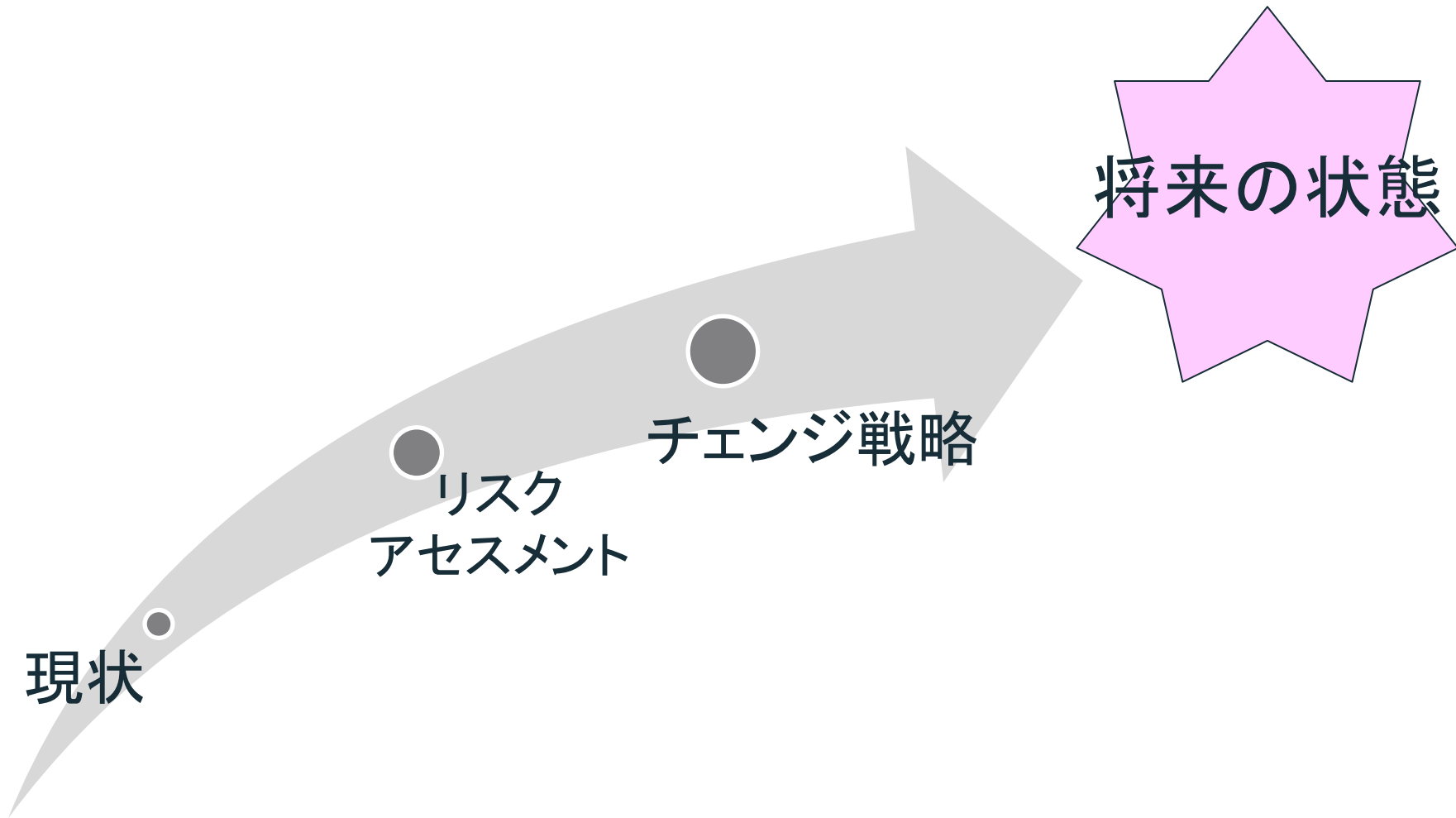
変革した【戦略アナリシス】

- 戦略は、エンタープライズの能力を一連のゴールと目標を達成するために適用する最も効果的な方法を定義する。戦略はエンタープライズ全体、事業部、部、プロジェクト、反復活動に存在する。
- 「戦略アナリシス」知識エリアは、**ステークホルダー**と協働するためにしなければならないビジネスアナリシス活動について記述し、エンタープライズが対応すべき戦略的、戦術的重要性(**ビジネスニーズ**)を特定する。そして**チェンジ**戦略を上位と下位の戦略と整合させる。
- 戦略アナリシスの焦点は、**ビジネスニーズ**に対応する将来状態と移行状態を定義することと、**ニーズ**と**ソリューション空間**の両面から定義する活動である。その活動は、ビジネスアナリシスにおける戦略的思考と、**ソリューション**の発見や発想を可能にし、エンタープライズが**ステークホルダー**により大きな価値を提供でき、また/あるいはエンタープライズ自身にもより多くの価値をもたらすことを可能にする。
- 戦略アナリシスは、**チェンジ**に対して、要求アナリシスとデザイン定義での**コンテキスト**を提供する。戦略アナリシスはビジネスニーズが特定されたときに実行されるべきである。その結果、**ステークホルダー**がその**ニーズ**に対応すべきかどうかを判断できる。

戦略アナリシス



戦略アナリシス



ビジネス・モデル・キャンバス

パートナー



主要活動



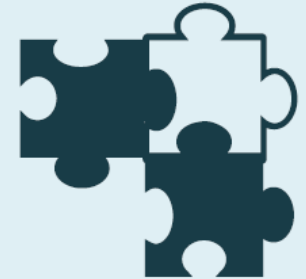
価値提案



顧客との関係



顧客セグメント



リソース



チャンネル



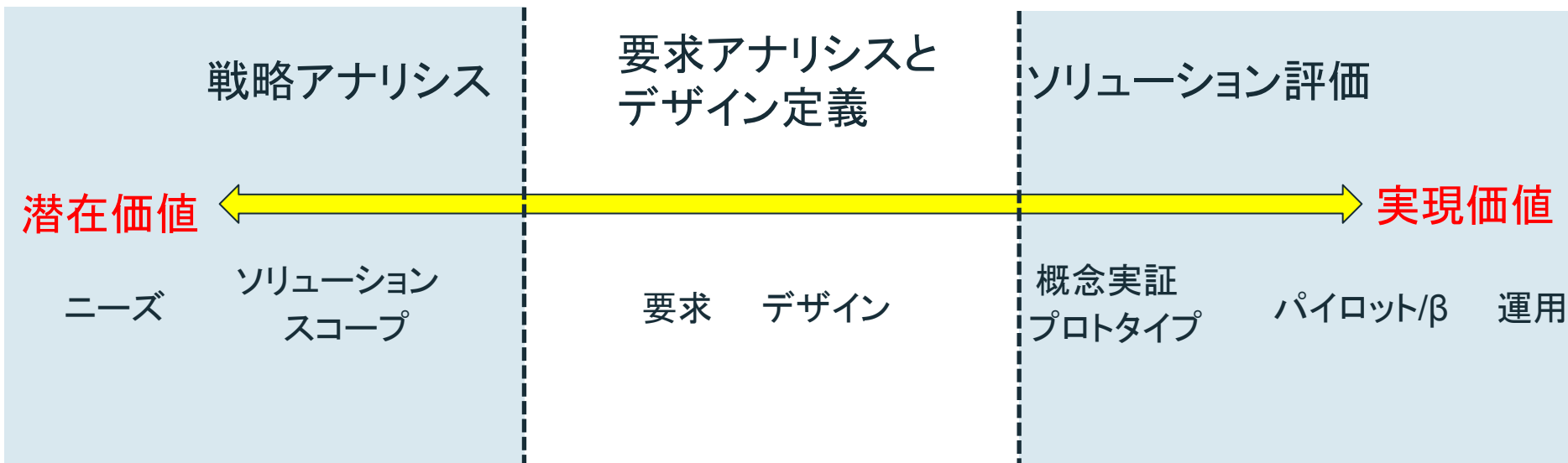
コスト構造



収益の流れ



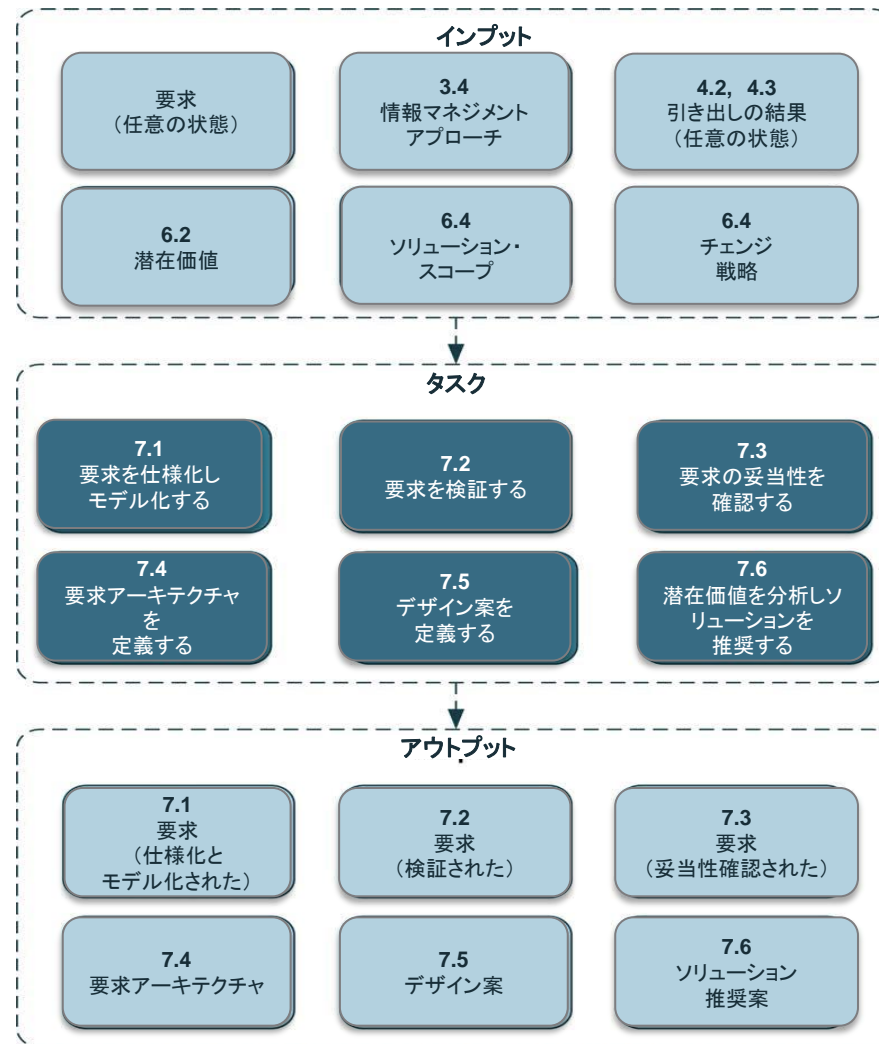
価値のスペクトルとビジネスアナリシス



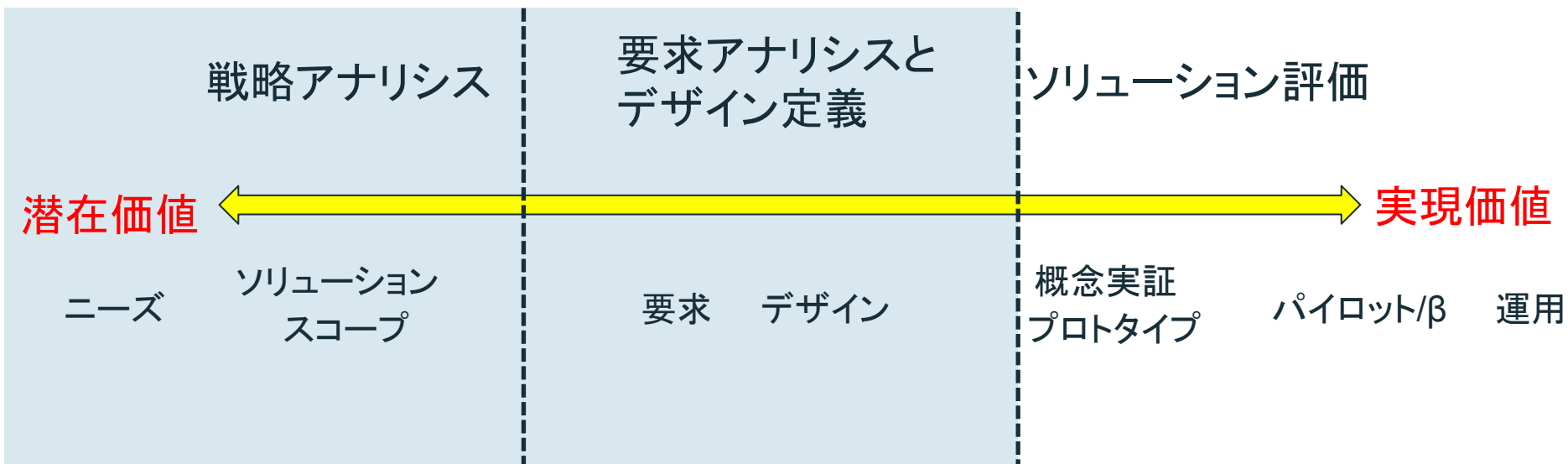
【要求のライフサイクル・マネジメント】

- 要求とデザインの情報をプロジェクトの発生から廃棄までマネジメントし、維持していくために、ビジネスアナリストが実行するタスクについて記述する。このタスクで行うのは、つながりのある要求とデザインを有意に結び付け、要求とデザインへの変更が提案された場合にその変更が適切かどうかをアセスメントし、分析を経て、変更への合意を得ることである。
- 要求のライフ・サイクルをマネジメントする目的は、ビジネス要求、**ステークホルダー**要求、ソリューション要求、デザインを、互いに整合させ、**ソリューション**の実装に確実に反映させられるようにすることである。要求に対してのレベルに応じた管理だけでなく、構築しデリバリする実際の**ソリューション**に要求をどのように実装するかについての管理も行う。また、ビジネスアナリシス情報を将来、有効に活用できるように支援する。
- **ソリューション**が実装されたからといって、要求の管理がそこで終わるわけではない。要求を適切に管理すれば、**ソリューション**の存続期間のすべてで、要求は価値を提供し続ける。
- 要求のトレーサビリティは、ビジネスアナリシスへのアプローチによって決まる方法論に従って文書化され、維持されていく。手動では管理しづらい、大量の要求をトレースする必要がある場合に、**要求管理ツール**は大きな力を発揮する。

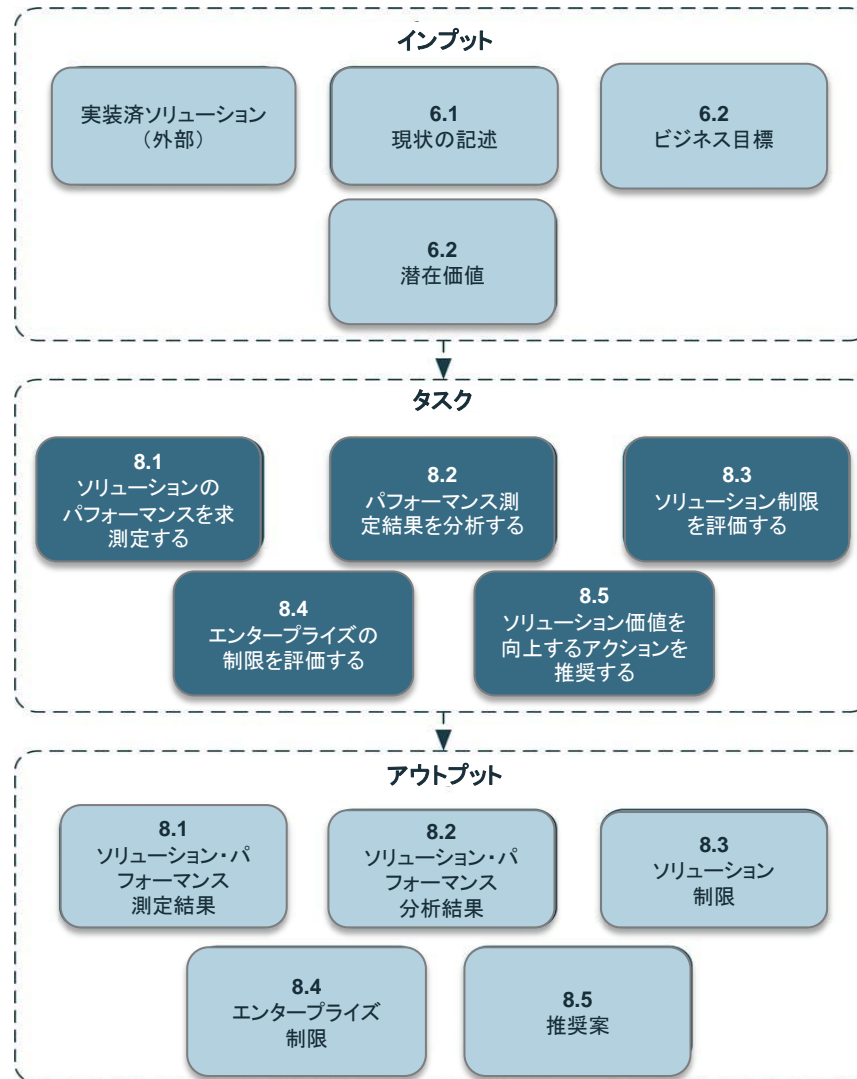
要求アナリシスとデザイン定義



価値のスペクトルとビジネスアナリシス

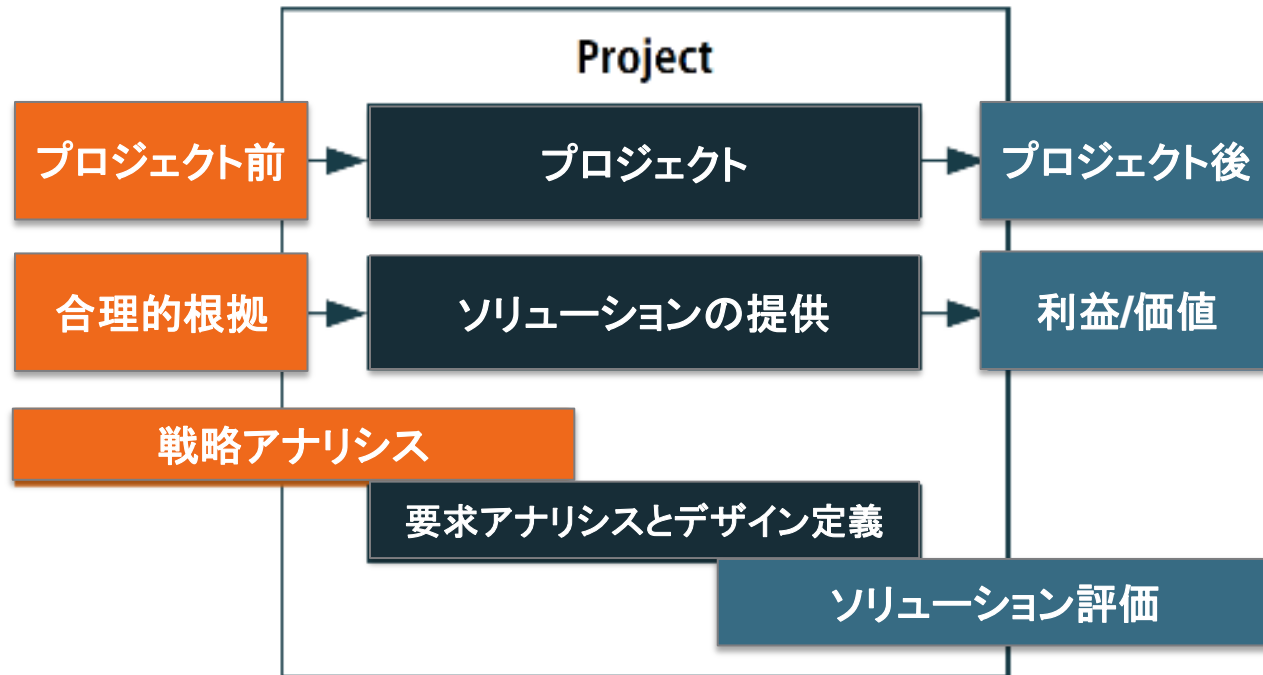


ソリューション評価



1.1 PURPOSE OF THE BABOK

- プロジェクトの境界を超えるビジネスアナリシス

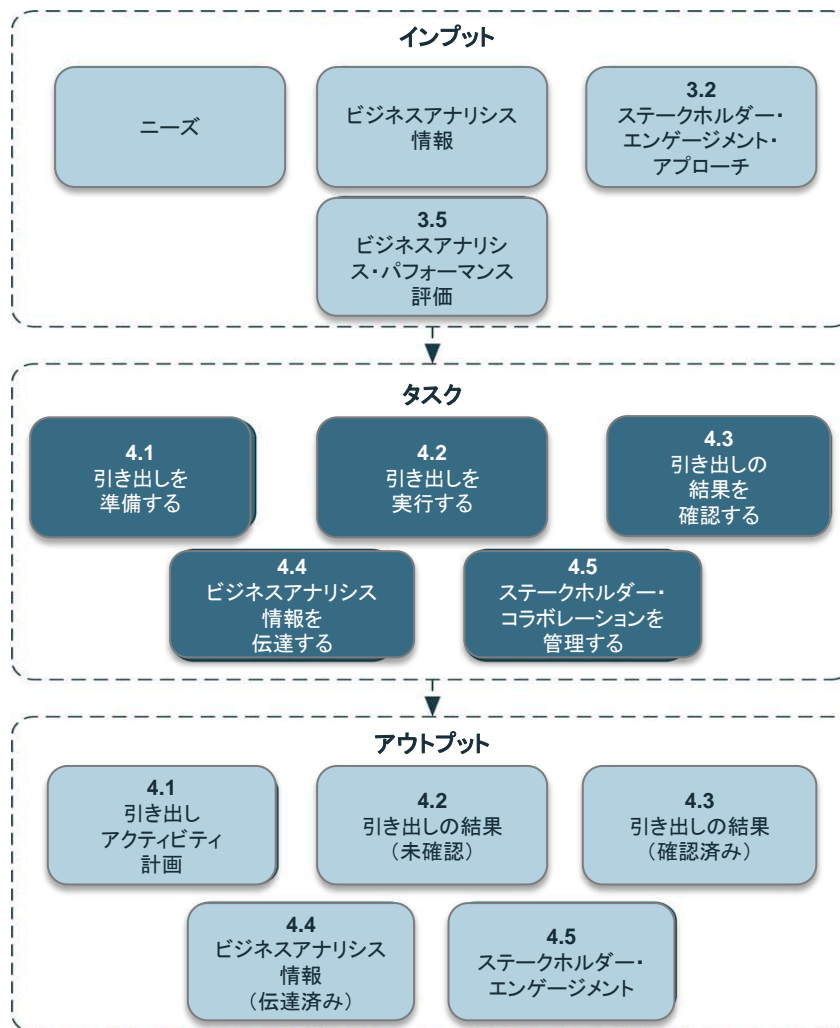


- ビジネスアナリシスは**価値**の実現に責任を持つ必要がある

【引き出しとコラボレーション】

- **ステークホルダー**から情報を入手し、結果を確認するための活動。ビジネスアナリシス情報の提供者である**ステークホルダー**とのコミュニケーションも記述する。
- 引き出しは、**ステークホルダー**や他の情報源から情報を誘い出したり、受け取ったりすること。これは要求やデザインの情報を見つけ出すための主要な道筋。そのためには、**ステークホルダー**と直接話をしたり、トピックを**研究したり、実験したり**、また単に情報をもらうこともある。この知識エリアでは、あらゆるビジネスアナリシス情報について、ビジネスアナリストは合意形成に至るまでの経緯を記述する。引き出しとコラボレーションの活動は決して「ビジネスアナリシスの一つのフェーズ」ではなく、ビジネスアナリシス活動がつづく限り継続される。
- 引き出しとコラボレーションは、計画される場合、計画されない場合がある。ワークショップ、実験、調査といった計画的なアクティビティーは事前に組み立て、整理される。計画外のアクティビティーは、土壇場の、あるいは「間ぎわ」のコラボレーションや会話で、予告なしに発生する。計画外のアクティビティーから引き出されたビジネスアナリシス情報は、計画的なアクティビティーを通してより綿密な調査が必要となる。
- ビジネスアナリシス情報の引き出しは単独のアクティビティーではない。情報は、**ステークホルダー**とのやりとりを含むあらゆるタスクを実行する過程で引き出される。引き出しは、ギャップを埋めたり、理解を深めたりするために、さらに詳細な引き出しを誘発する。

引き出しとコラボレーション



【引き出しの種類】

- **協働**: **ステークホルダー**との直接のやりとりを伴う。そのため**ステークホルダー**の経験、専門能力、判断力に依存する。
- **調査**: **チェンジ**に関与する**ステークホルダー**が直接には認知していない材料または情報源から、情報を体系的に発見、学習する。**ステークホルダー**はそれでもやはり調査に参加する可能性がある。調査には、過去データを分析して、動向や過去の結果を特定することも含まれる。
- **実験**: 何らかの管理された試験がなければ知ることのできなかつた情報を特定する。ある種の情報は人や文書から取り出すことができない(その情報が未知であるため)。実験はこの種の情報を発見するのに役立つ。実験には、**観察研究**、**概念実証**、**およびプロトタイプ**などがある。

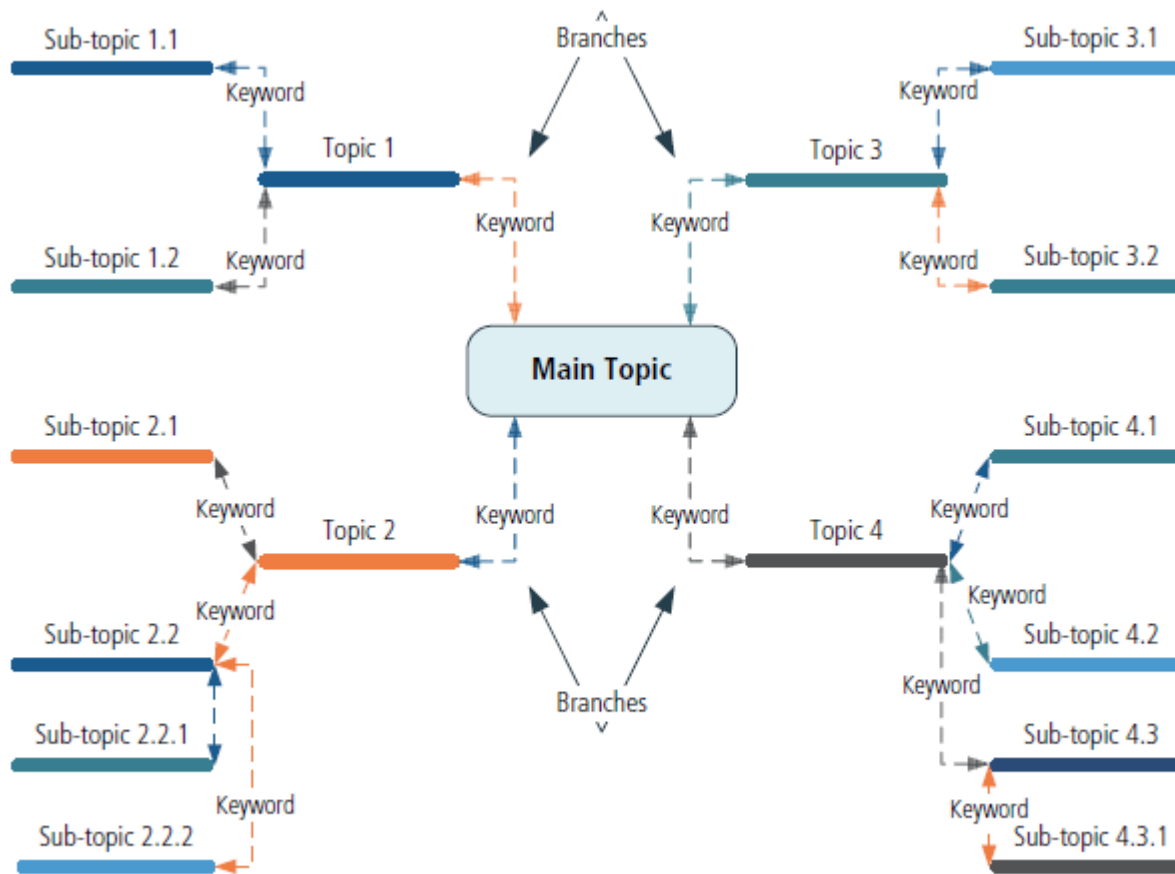
【新しいテクニック】

協働ゲーム

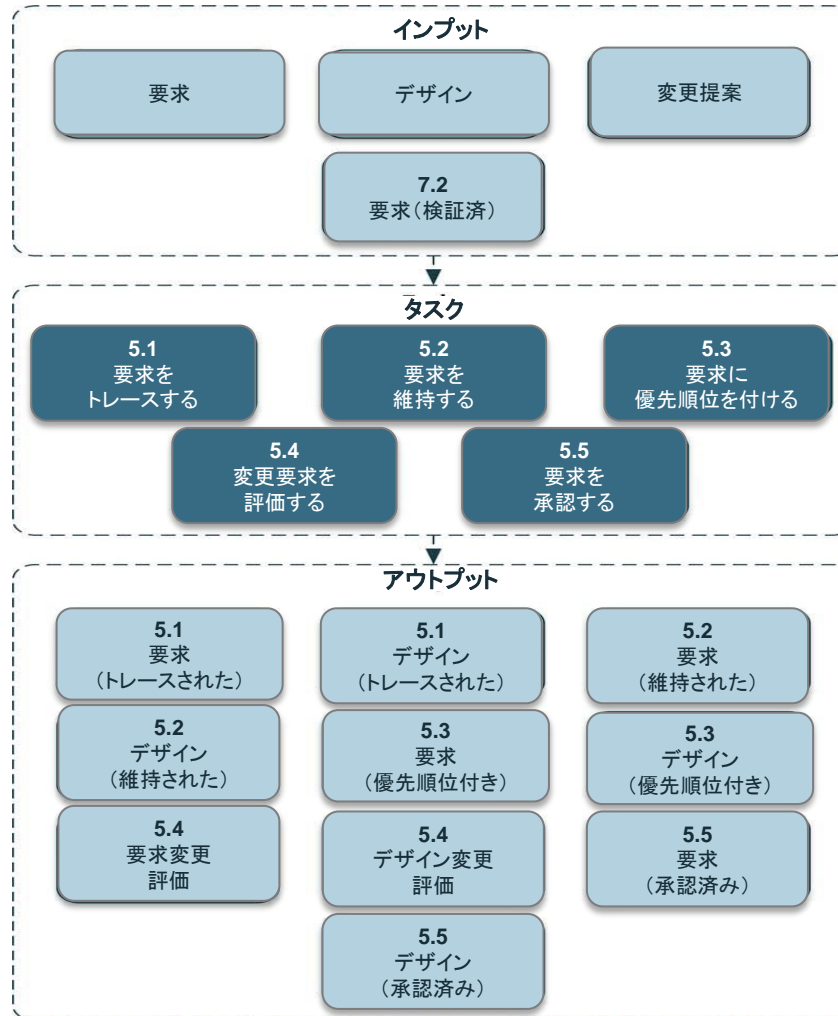
- **プロダクト・ボックス**: 参加者はまるで小売り店においてそれが売られているかのように製品ボックスを組み立てる。市場で興味を駆り立てられる製品機能を見出すことに役立つ。
- **親和図法**: 参加者は、付箋紙に機能を書き留め、それらを壁に貼り、それから、似た者同士を近い場所に動かしてグループ化する。関連するまたは同様な機能またはテーマを特定するのに役立つ。
- **フィッシュボール**: 参加者は2グループに分かれ。一つのグループは、トピックについて話し、残りのグループは観察した結果を熱心に聞いて文書化する。隠された前提または視点を特定するために使用される。

マインド・マッピング

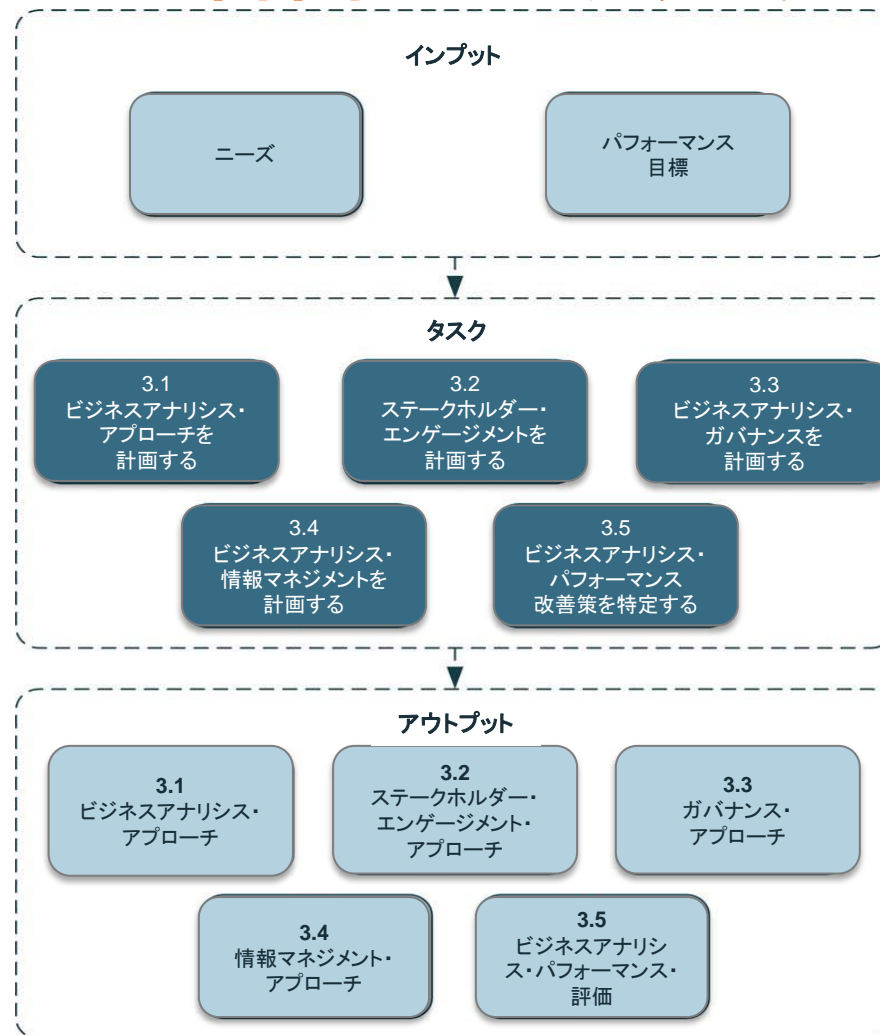
マインド・マッピング



要求ライフサイクル・マネジメント



ビジネスアナリシスの計画とモニタリング



11. パースペクティブ(専門視点)

- パースペクティブは、ビジネスアナリストによって使用される特定のタイプのビジネスアナリシス作業の一連の振る舞い、用語、態度である。BABOKガイドに含まれる専門視点:
 - ・アジャイル
 - ・ビジネスインテリジェンス
 - ・情報技術(IT)
 - ・ビジネスアーキテクチャ
 - ・ビジネスプロセスマネジメント
- 上記専門視点は、ビジネスアナリシスが実践されるすべてを表わしてはいない。最も一般的に定義されているビジネスアナリシスの専門視点のうちで代表的なものいくつかを表わしたにすぎない。
- 各々の専門領域に共通の構造。
 1. チェンジ・スコープ
 2. ビジネスアナリシス・スコープ
 3. メソドロジーとテクニック
 4. 知識エリアへの影響
 5. 基礎コンピテンシ

アジャイルのアプローチ

| アプローチ | 概説 |
|---------------------------------|--|
| DAD(ディシプリン ド・アジャイル・デリ バリ) | 様々なアジャイル・アプローチからの考えを具体化する意志決定プロセス・フレームワーク。開始からデリバリまでプロジェクトを支援するように意図する。 DADは規範的ではなく、チームが自分のライフサイクルおよびアプローチをカスタマイズすることを可能にする。 |
| スクラム | プロジェクトの研究がスプリント(一般に2~4週間)と呼ばれる反復の連続の中で行なわれるフレームワーク。各スプリントの終わりに、チームは潜在的に顧客に出荷するか提供できるだけの、十分品質の高い作動するソフトウェアを生産しなければならない。 |
| DSDM | 最初にコスト、質および時間を決め、コンティンジェンシをデリバリされるフィーチャーを変えることにより管理することにフォーカスするプロジェクトデリバリフレームワーク。スコープ管理にMoSCoW優先順位付けテクニックを使用する。 タイムボックス、すなわち短い集中した期間と明確に定義された結果を使用し、作業を管理する。 |
| カンバン | 固定的なイテレーションを要求しない。作業はアクティビティの連続的なフローとして開発プロセスを移動する。主要なフィーチャーは進行中の仕事をいつも一定量に制限することである(ワーク・イン・プログレス制限あるいはWIP)。チームはいつも一定数アイテムのみの作業をするが、また、下流のフローを維持するように要求されかつ、前のアイテムが完成した場合に限り、新しいアイテムの作業が始まる。 |
| FDD | クライアント価値の機能パースペクティブに焦点をおいたソフトウェア開発。例えば、ハイ・レベルのスコoping練習に続いて、フィーチャーリストは識別される。また、計画、設計、開発はすべてフィーチャーセットに基づいて行なわれる。 |
| XP | エクストリーム(極端)に有益なソフトウェアエンジニアリング技術を持っていく概念として名づけられた。XPは、ペアプログラミング、テスト駆動開発、他の職人的アプローチで技術開発プロセスとフィーチャーにフォーカスする。XPのテクニカルなプラクティスは、アジャイル管理フレームワークの1つとしてしばしば使用される。 |
| クリスタル・クリア | 硬度とカラーに基づいて定義されるクリスタル方法論ファミリーの一部。硬度は、重大さの増加とともに要求される、より多くの正確さと予測的な計画によるビジネス重要度あるいは被害を引き起こす可能性を指す。カラーは、要求される多くの人々およびプロジェクトのリスク要素の次元を横断しプロジェクトの重大を指す。 |

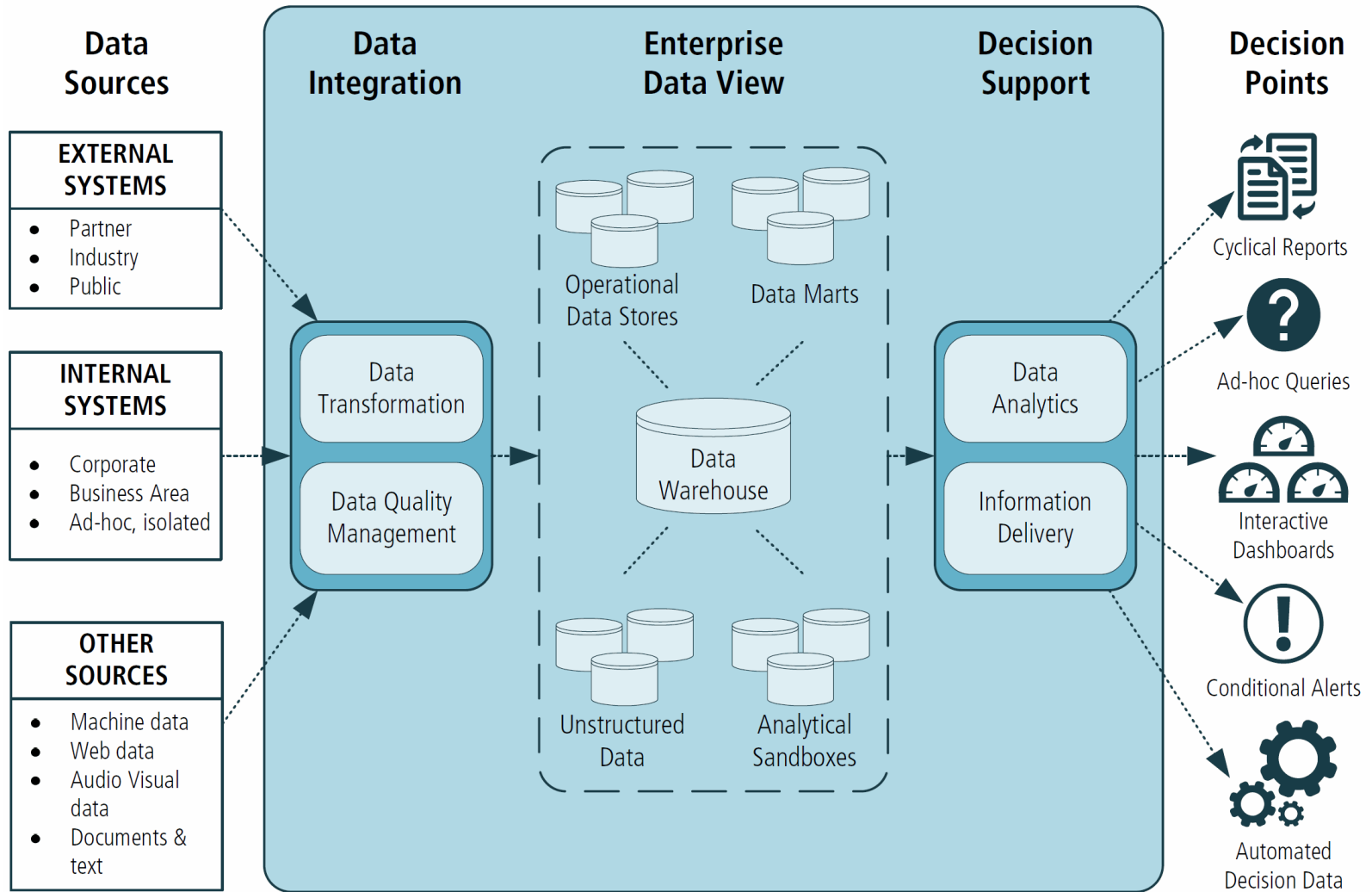
IT メソドロジー

- ・予測型： 変革を完遂するために使用するプロセスの計画作成と公式的文書を重視する構造化プロセス。プロセスまたはシーケンスの各フェーズは次のフェーズに進む前に完了する。
- ・対応型： 全面的な構造化した1回以上のプロセスサイクルの中で再加工を考慮に入れたプロセス。最も反復するモデルは漸進を繰り返し、幅と深さの両方において製品が成長することに注目する。

情報技術変革イニシアチブでのアジャイルなアプローチに関する情報に関しては「11.1アジャイルなパースペクティブ」を参照のこと。

| メソドロジー | 概説 |
|------------------|--|
| 構造化分析設計手法(SSADM) | 論理的なモデリングと、ソリューションから要求の分離を確立したシステム分析と仕様化の中心的存在として注目される、予測型の開発方法論。 |
| 要求工学(RE) | 要求の開発と管理のための構造化したアプローチを確立し、予測型の環境、適応型の環境、アジャイル型の環境の中で使用される。 |
| 統一プロセス(UP) | 適応的开发方法論。方向付けと推敲のプロセスは、ビジネスアナリストが特別に興味がある。UPは、アジャイルとは考えられないが、適応型の方法論である。 |
| 自家製ソフトウェア | ITに基づいた変革イニシアチブを管理するために、他の確立している方法論あるいはアプローチのコンポーネントに由来する方法論は、ITによって作成されるかもしれない。 |

ビジネスインテリジェンス専門領域



ビジネスアーキテクチャ参照モデル

| 参照モデル | ドメイン |
|---|-----------------|
| コーポレート・オペレーション研究開発協会 (ACORD) | 保険、金融業界 |
| ビジネスモチベーションモデル (BMM) | 汎用 |
| IT監査 (COBIT) | ITガバナンスとマネジメント |
| eTOM and FRAMEWORK | 通信業界 |
| 米政府エンタープライズ・アーキテクチャ・サービス参照モデル (FEA SRM) | 米政府 |
| ITインフラストラクチャ・ライブラリ (ITIL) | ITサービス・マネジメント |
| プロセス分類フレームワーク (PCF) | APQCモデル、多くの業界 |
| サプライチェーン業務参照モデル (SCOR) | サプライチェーン・マネジメント |
| バリュー参照モデル (VRM) | バリューチェーン・マネジメント |

BPM メソドロジー

| メソドロジー | 概説 |
|----------------------------|--|
| 適応的ケース マネジメント(ACM) | 固定的または静的でないプロセスで、多くの人の相互作用がある時に使用される手法。ACMプロセスは、実行ごとに異なる。 |
| ビジネスプロセス リエンジニアリング(BPR) | 組織と組織オペレーションの劇的な変革に帰着し、根本的に異なる将来の状態を達成するための、組織内プロセスの完全なリストラクチャリング。 |
| 継続的改善(CI) | ゴールやパフォーマンス目標に到達するように既存プロセスの継続的モニタリングと修正。変革する組織のパーマネント・コミットメントを表わし、その組織文化の重要な部分でなくてはならない。 |
| シックスシグマ(6σ) | プロセスの結果における変動の排除に注目する継続的改善手法。統計を重視したデータ中心のアプローチ。 |
| リーン | プロセスにおいて、顧客にとって重要でない仕事(ムダ)、を排除することに焦点をあてた継続的改善手法。 |
| 全社的品質管理(TQM) | 組織のプロセスが内部・外部の顧客・ステークホルダーに、最も高い品質の製品・サービスを提供するべきであり、またこれらの製品またはサービスが顧客とステークホルダーの期待通り、または期待以上のものを提供するという根本原理を守る経営哲学。 |
| フレームワーク | 特にプロセスアーキテクチャーに使用される多くのフレームワークがある。これらのフレームワークの多くは業界に特有で、その業界の中で使用される一連の共通のプロセスについて記述する。これらはBPMプロジェクト用の業界特定のテンプレートとして役立つ。 |
| 制約理論(TOC) | 3つの変数の管理により組織の業績を最適化することができると思う手法: プロセスのスループットはそのスループットを生産するためと製品在庫の運用コスト。プロセスのパフォーマンスはいつでも、1つの主要な制約によって支配される。また、プロセスはその制約のパフォーマンスの改善によりのみ最適化することができる。 |

ビジネスアナリシスのグローバル な方向性を決定する

新 BABOK® Guide v3を体験しましょう！！
iiba.org