

第 81 回ブレイクスルー研究会議事録

「DX 推進のカギを握るビジネス変革人材の育成  
～戦略やビジネスモデルが企画倒れとならないために～」

1. 日時：2020 年 8 月 24 日（月曜日）18:00 から 20:00
2. 場所：オンライン開催
3. 参加者：22 名
4. 講師：山本政樹氏（株式会社エル・ティー・エス 執行役員）
5. 内容：
  - 1) 自己紹介
    - ・アクセンチュア等を経て L T S
    - ・コンサルティング業務、関連協会講師等。
  - 2) 会社概要
    - ・エル・ティーエ・エス 2002 年創業  
従業員 300 名
    - ・事業内容：コンサルティング、ビジネスプロセスマネジメント、  
デジタル活用サービス。
  - 3) 日本の課題（ビジネスアナリストの重要性）
    - ・ビジネスプロセスは、複雑化迅速化の時代であり、また根底にはデジタル技術の進化がある。  
現在 D X 等が急速に展開されているが、D X は事業の価値の最大化、自社の市場価値最大化である。また大切なのは着目である。
    - ・しかしビジネスデータ活用の課題は、「目的の不明確化」が起こっていることにある。  
導入の失敗事例を見ると①開発規模増大、②要件定義の不十分、③使用の決定遅れ等であった。デジタルは手段であり、ソリューションの一部である。
    - ・日本の企業の競争力は I M D で、総合 3 0 位で低下傾向にあり、デジタル化は周回遅れである。（ビジネスデザインの人材不足）  
また現場力も低下している。ビジネスプロセスを変革する力が問題である。  
日本の現場は①人と機械の混在で業務のブラックボックス化、②プロセスが企業の垣根を越えて拡大、③顧客接点のマルチチャネル化、④プロセスマネジメントに必要な専門性の広がり深化、⑤現場の管理ルール多さ、部門間への広がり、現場でコントロールできない。
    - ・ビジネスプロセスは、End to End 部門を貫くプロセス全体を変革することが求められる。業務は経験のみではなく専門性を活用して、分析するものに変化している。必須となるテクニック（プロセスモデリング、データモデリング等）が重要である。これは、「業務地図」（業務の最終形）が見える状態にならないのが問題である。  
こうしたビジネスプロセスの全体像を把握して、業務分析し、業務課題を解決する

変革をすることがビジネスアナリストなのである。

4) 日本におけるビジネスアナリストが認知されない。

その理由は、①失われた 20 年で IT 投資が不足、②強い現場神話が存在する（現場は変わってきている）

- ビジネスプロセスの可視化はデジタル化とともに行う。しかし日本は ITベンダーに頼り切りであった（自社内で推進する体制を整備しなかった）。また専門性として認知されない。
- 日本企業では業務フロー分析人材が少ない。
- トップが業務分析をさせない。

5) ビジネスアナリストと現状

- 6つのコンピテンシーが必要。

「分析思考と問題解決」・「行動特性」・「コミュニケーションスキル」・「人間関係のスキル」・「ビジネス知識」・「テクニカルスキル」。

<b>分析的思考と問題解決</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 創造的思考</li><li>● 意思決定</li><li>● 学習</li><li>● 問題解決</li><li>● システム思考</li><li>● 概念的思考</li><li>● ビジュアル思考</li></ul>	<b>行動特性</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 倫理</li><li>● 個人的アカウンタビリティ</li><li>● 信頼感</li><li>● 仕事の整理と時間管理</li><li>● 適応力</li></ul>	<b>コミュニケーションのスキル</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 言語コミュニケーション</li><li>● 非言語コミュニケーション</li><li>● 文書コミュニケーション</li><li>● 傾聴</li></ul>
<b>人間関係のスキル</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● ファシリテーション</li><li>● リーダーシップと影響力</li><li>● チームワーク</li><li>● 交渉による衝突解消</li><li>● 教えるスキル</li></ul>	<b>ビジネス知識</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● ビジネス感覚</li><li>● 業界の知識</li><li>● 組織の知識</li><li>● ソリューション知識</li><li>● 方法論の知識</li></ul>	<b>テクニカルスキル</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● オフィス生産性のツールとテクノロジー</li><li>● ビジネスアナリストのツールとテクノロジー</li><li>● コミュニケーションのツールとテクノロジー</li></ul>

- 世界のビジネスアナリストは、100万人以上存在している。

しかし日本は認知もされず、アナリストも少ない。

- IIBA(International Institute of Business Analysis)は、国際的かつ中立的立場でビジネスアナリストの啓発を行う非営利団体で、例えば3日間で100以上のセッションを実施。
- プロジェクトマネジメントのPMIでもビジネスアナリストを養成している。
- 女性が多い（60%から70%）。給与が高い。

・今後ますますビジネスアナリストの育成は重要。

#### 6) ビジネスアナリスト人材育成

- ・いくつかのスキル必要、特に理論よりもコミュニケーションスキル（人間関係スキル、ファシリテーション）が重要。
- ・育成ポイントはOJTとOffJTのバランス
- ・期間は6年から10年以上必要である。
  - レベル1：情報収集と整理（1～2年）、
  - レベル2：問題分析とプロセスデザイン（3～5年）、
  - レベル3：プロセス変革（6年～）、
- ・ビジネス部門との連携も重要。
- ・育成のための環境が大切（変革人材を孤立させない、会社全体の変革への姿勢）
- ・ビジネス変革の進む会社ー①コミュニケーション、②中長期バランス、③必要な変化を把握している現場。経営者と社員がともにプロセスの姿を討議する。
- ・某企業事例：「業務地図」を書き出して全体で討議し、改善余地を抽出する。  
この作業指導も分析の専門家が必要。

参考資料：「Process Visionary デジタル時代のプロセス変革リーダー」等

#### 7) 質疑

- ①必要スキルの優先順位
- ②AIとの関係
- ③大学等の訓練の場の存在（日本）
- ④プロが根付かない日本の課題等の克服

以上