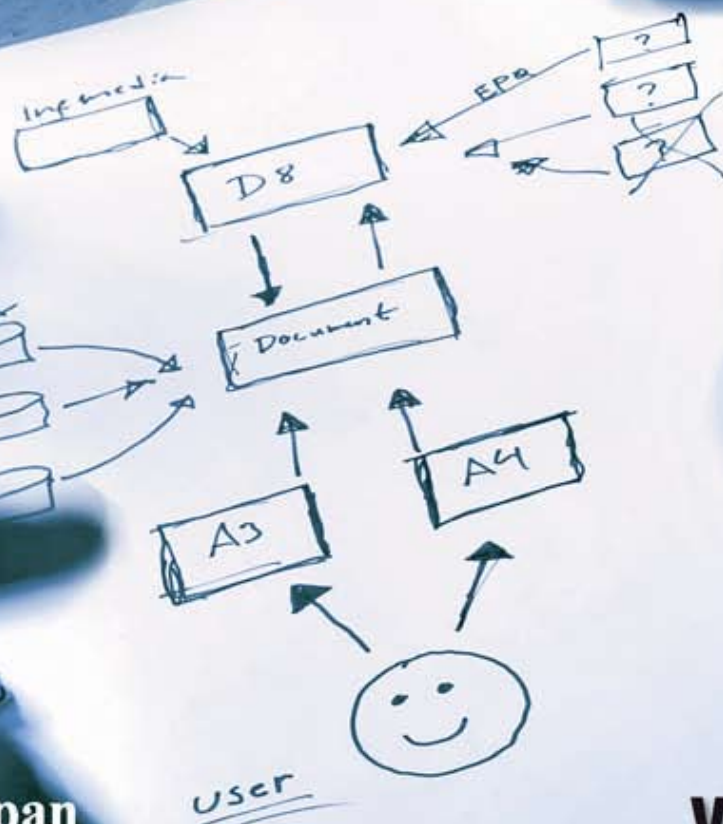


# ビジネスアナリシス知識体系ガイド (BABOK<sup>®</sup>ガイド)

iIBA<sup>®</sup>日本支部 BABOK<sup>®</sup>翻訳プロジェクト 監訳



# 目次

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>はじめに</b>                    | <b>1</b>   |
| <b>第1章 序論</b>                  | <b>3</b>   |
| 1.1 BABOK®とは？                  | 3          |
| 1.2 ビジネスアナリシスとは？               | 3          |
| 1.3 主要なコンセプト                   | 4          |
| 1.4 知識エリア                      | 6          |
| 1.5 タスク                        | 8          |
| 1.6 テクニック                      | 13         |
| 1.7 基礎コンピテンシ                   | 14         |
| 1.8 参考にした知識領域                  | 15         |
| <b>第2章 ビジネスアナリシスの計画とモニタリング</b> | <b>17</b>  |
| 2.1 ビジネスアナリシスへのアプローチを計画する      | 17         |
| 2.2 ステークホルダーの分析を主導する           | 24         |
| 2.3 ビジネスアナリシスのアクティビティを計画する     | 32         |
| 2.4 ビジネスアナリシスのコミュニケーションを計画する   | 39         |
| 2.5 要求マネジメントプロセスを計画する          | 44         |
| 2.6 ビジネスアナリシスのパフォーマンスをマネジメントする | 51         |
| <b>第3章 引き出し</b>                | <b>55</b>  |
| 3.1 引き出しを準備する                  | 56         |
| 3.2 引き出しのアクティビティを主導する          | 58         |
| 3.3 引き出しの結果を文書化する              | 61         |
| 3.4 引き出しの結果を確認する               | 63         |
| <b>第4章 要求のマネジメントとコミュニケーション</b> | <b>67</b>  |
| 4.1 ソリューションスコープと要求をマネジメントする    | 67         |
| 4.2 要求のトレーサビリティをマネジメントする       | 71         |
| 4.3 再利用に備えて要求を保守する             | 74         |
| 4.4 要求パッケージを準備する               | 76         |
| 4.5 要求を伝達する                    | 81         |
| <b>第5章 エンタープライズアナリシス</b>       | <b>85</b>  |
| 5.1 ビジネスニーズを定義する               | 86         |
| 5.2 能力ギャップをアセスメントする            | 89         |
| 5.3 ソリューションアプローチを決定する          | 92         |
| 5.4 ソリューションスコープを定義する           | 95         |
| 5.5 ビジネスケースを定義する               | 98         |
| <b>第6章 要求アナリシス</b>             | <b>103</b> |
| 6.1 要求に優先順位を付ける                | 103        |
| 6.2 要求を体系化する                   | 107        |

|                                 |                      |            |
|---------------------------------|----------------------|------------|
| 6.3                             | 要求の仕様化とモデリングを行う      | 112        |
| 6.4                             | 前提条件と制約条件を定義する       | 116        |
| 6.5                             | 要求を検証する              | 119        |
| 6.6                             | 要求を妥当性確認する           | 122        |
| <b>第7章 ソリューションのアセスメントと妥当性確認</b> |                      | <b>127</b> |
| 7.1                             | 提案ソリューションをアセスメントする   | 127        |
| 7.2                             | 要求を割り当てる             | 130        |
| 7.3                             | 組織の準備状況をアセスメントする     | 134        |
| 7.4                             | 移行要求を定義する            | 137        |
| 7.5                             | ソリューションを妥当性確認する      | 140        |
| 7.6                             | ソリューションのパフォーマンスを評価する | 143        |
| <b>第8章 基礎コンピテンシ</b>             |                      | <b>147</b> |
| 8.1                             | 分析的思考と問題解決           | 147        |
| 8.2                             | 行動特性                 | 149        |
| 8.3                             | ビジネスの知識              | 151        |
| 8.4                             | コミュニケーション（情報伝達）のスキル  | 154        |
| 8.5                             | 人間関係のスキル             | 156        |
| 8.6                             | ソフトウェアアプリケーションの活用    | 158        |
| <b>第9章 テクニック</b>                |                      | <b>161</b> |
| 9.1                             | 受け入れ基準と評価基準の定義       | 161        |
| 9.2                             | ベンチマーク               | 162        |
| 9.3                             | ブレインストーミング           | 163        |
| 9.4                             | ビジネスルール分析            | 164        |
| 9.5                             | データディクショナリと用語集       | 166        |
| 9.6                             | データフロー図（DFD）         | 167        |
| 9.7                             | データモデリング             | 169        |
| 9.8                             | 決定分析                 | 172        |
| 9.9                             | 文書分析                 | 174        |
| 9.10                            | 見積もり                 | 175        |
| 9.11                            | フォーカスグループ            | 177        |
| 9.12                            | 機能分解                 | 180        |
| 9.13                            | インターフェース分析           | 181        |
| 9.14                            | インタビュー               | 183        |
| 9.15                            | 教訓プロセス               | 186        |
| 9.16                            | メトリクスとKPI            | 187        |
| 9.17                            | 非機能要求の分析             | 189        |
| 9.18                            | 観察                   | 191        |
| 9.19                            | 組織モデリング              | 193        |
| 9.20                            | 問題のトラッキング            | 195        |
| 9.21                            | プロセスモデリング            | 197        |
| 9.22                            | プロトタイピング             | 201        |
| 9.23                            | 要求ワークショップ            | 203        |
| 9.24                            | リスク分析                | 205        |
| 9.25                            | 根本原因分析               | 207        |

|      |             |     |
|------|-------------|-----|
| 9.26 | シナリオとユースケース | 209 |
| 9.27 | スコープモデリング   | 211 |
| 9.28 | シーケンス図      | 213 |
| 9.29 | 状態遷移図       | 214 |
| 9.30 | 構造化ウォークスルー  | 216 |
| 9.31 | 調査とアンケート    | 219 |
| 9.32 | SWOT分析      | 222 |
| 9.33 | ユーザーストーリー   | 223 |
| 9.34 | ベンダーのアセスメント | 224 |

---

**付録A 用語集 (五十音順) 227**

---

**付録B 参考文献 239**

---

**付録C 貢献をした人々への謝辞 249**

|     |                          |     |
|-----|--------------------------|-----|
| C.1 | BABOK® Guide Version 2.0 | 249 |
| C.2 | BABOK® Guide Version 1.6 | 252 |

---

**付録D Version 1.6からの変更点の概要 253**

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| D.1 | 概要                   | 253 |
| D.2 | エンタープライズアナリシス        | 253 |
| D.3 | 要求の計画とマネジメント         | 253 |
| D.4 | 要求の引き出し              | 255 |
| D.5 | 要求アナリシスと文書化          | 255 |
| D.6 | 要求コミュニケーション          | 256 |
| D.7 | ソリューションのアセスメントと妥当性確認 | 257 |
| D.8 | 根底をなす基礎原則            | 257 |

---

**索引 259**

### 1.1 **BABOK®とは？**

本書『ビジネスアナリシス知識体系ガイド (BABOK®ガイド)』<sup>1</sup>は、ビジネスアナリシスのプラクティスをまとめたグローバルスタンダードである。本書では、ビジネスアナリシスの知識エリアおよび関連するアクティビティとタスクについて記述し、その実行に必要なスキルを説明する。

このBABOK®ガイドの第一の目的は、ビジネスアナリシスという専門的職業性を定義することである。実践者が現場の作業について話し合い、効果的に役割を遂行できるスキルを持つことを確認し合ううえで、本書は合意のベースラインとなる。また、ビジネスアナリストがプロジェクトに参加する場合に、有能な実践者として期待されるべきスキルと知識も明確化する。さらに、ソリューションがどのような形でスポンサー組織に価値をもたらすかを見極めるために行うビジネスアナリシスのタスクのフレームワークでもある。タスクの形式や実行する順序、相対的な重要度などはさまざまに異なるが、どのタスクも直接間接を問わず、全体の目的の実現に何らかの形で貢献する。

### 1.2 **ビジネスアナリシスとは？**

ビジネスアナリシスは、タスクとテクニックの集まりである。組織の構造とポリシーおよび業務運用についての理解を深め、組織の目的の達成に役立つソリューションを推進するために、ステークホルダー間の橋渡しとなるタスクとテクニックをまとめて、ビジネスアナリシスと呼ぶ。

ビジネスアナリシスに不可欠なことは、組織が目的を遂行するための機能を理解すること、および社外のステークホルダーにプロダクトやサービスを提供するために備えるべき能力 (capability)<sup>2</sup>を定義することである。さらに、組織の目的を定義すること、それらを個々の目標と関連付けること、目的や目標を達成するために組織がとるべきアクションの流れを決定すること、組織のさまざまな部署と組織内外のステークホルダーとの協力関係を定義することも、ビジネスアナリシスに含まれる。

ビジネスアナリシスは、組織の現状を把握するために行うこともあれば、将来においてビジネスニーズを識別する際の基盤を作るために行うこともある。しかしほとんどの場合、ビジネスアナリシスを実施するのは、ビジネスニーズと目的または目標に合致するソリューションを定義して、その妥当性を確認するためである。

ビジネスアナリストは、顧客や社員、ITの専門家、経営幹部などビジネスに関わるさまざまな立場から出された情報を分析し、まとめなければならない。ビジネスアナリストは、ステークホルダーが表した要望だけにとらわれず、真のニーズを引き出すことに責任を負う。そして多くの場合、部署間のコミュニケーションを積極的に推し進め、特に、ビジネスユニットのニーズをITの能力と整合させるうえで中心的な役割を果たす。時には、さまざまなグループ間の「通訳」となる場合もある。

ビジネスアナリストは肩書きや職種には関係なく、ビジネスアナリシスのアクティビティを実行する人なら誰でもビジネスアナリストである。ビジネスアナリシスを実践するの

1 【編集注】BABOK® = Business Analysis Body of Knowledge® (ビジネスアナリシス知識体系)

2 【編集注】本書では一貫して、“capability”を「能力」と訳す。これは、組織がプロダクトやサービスを提供するために備えるべき能力のことを意味する。

は、ビジネスアナリストと名刺に刷られた人だけではない。他にも、ビジネスシステムアナリスト、システムアナリスト、要求エンジニア、プロセスアナリスト、プロダクトマネージャー、プロダクトオーナー、エンタープライズアナリスト、ビジネスアーキテクト、経営コンサルタントなども含まれる。本書に記載されたタスクを実行する人なら誰でも当てはまるのである。また、プロジェクトマネジメントやソフトウェア開発、品質保証、インタラクションデザインなどの関連分野に従事する人も該当する。

## 1.3 主要なコンセプト

### 1.3.1 ドメイン

ドメインとは、ビジネスアナリシスの対象となる領域のことである。領域の境界はさまざまである。組織または部署がそのままドメインになる場合もあれば、組織の外にいる主要なステークホルダーやステークホルダーとの相互作用がドメインとなる場合もある。

### 1.3.2 ソリューション

ソリューションとは、組織の現状に加える変更の集まりである。その変更は、ビジネスニーズを満たし、問題を解決し、好機を生かすために加える。ソリューションの範囲は、それを実装するドメインの範囲より狭いのが普通であり、ソリューションやそのコンポーネント群を実装するプロジェクトの範囲の基盤となる。

ほとんどのソリューションは、ソリューションコンポーネントが集まって相互作用するシステムである。それらのソリューションコンポーネントは、単体でもソリューションとなり得る。ソリューションおよびソリューションコンポーネントの例を挙げると、ソフトウェアアプリケーション、Webサービス、ビジネスプロセス、プロセスの動作を決めるビジネスルール、ITアプリケーション、組織改正、アウトソーシング、インソーシング、職務の見直しなどがある。組織が必要とする能力を創出するための手法であれば、すべて該当する。

組織が業務運用上の制約（時間、予算、法規など）のもとで、ニーズに合った最適なソリューションを定義する際、ビジネスアナリシスがそれを支援する。

### 1.3.3 要求

要求とは、次のものである<sup>3</sup>。

1. 問題解決や目標達成のためにステークホルダーが必要とする条件または能力
2. 契約、規格、仕様、規制などを満たすためにソリューションやソリューションコンポーネントが満たしていなければならない条件または能力
3. 上記 1.または 2.にあるような条件または能力を文書化したもの

この定義からわかるように、要求は常に明確に表明されているとは限らない。表明されていなかったり、他の要求から暗黙的に示されていたり、他の要求から派生したりする場合もある。このため、すべてのステークホルダーが要求を確かに理解できるようにすることが、ビジネスアナリシスの主要な目標の1つである。

「要求」という用語は、ビジネスアナリシスのコミュニティで活発に議論されている。議論の多くが集中しているのは、何を要求と考えるべきか、あるいは考えるべきでないかの区分についてであり、また要求が持つべき特徴についてである。しかし、本書はできる

3 IEEE 610.12-1990: 『IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology』より。

限り広い意味で「要求」をとらえている。ある企業の過去、現在、未来における条件または能力のほか、組織構造、役割、プロセス、ポリシー、ルール、情報システムなどの記述も要求に含まれる。また、企業のある側面の現在または将来の状態を要求として記述する場合もある。

ビジネスアナリシスについて解説した既存の資料類のほとんどが、要求に記述するのは実装対象のITシステムのみという前提で書かれている。一方では、ビジネス機能の将来の状態を要求に含めているものもある。また、ステークホルダーが達成を目指す最終的な状態を記述するにとどめ、その最終的な状態を達成するための手段は要求に含めないものもある。要求という用語の使い方にはそれぞれに正当な合理性があるため、本書では上に挙げた意味をすべて要求に含めて考える。つまり本書では、要求という語に他よりかなり広い意味を持たせている。

同様に、本書はある特定の詳細度で要求を分析する立場はとらない。要求を理解してアクションを起こせるのであれば、分析の詳細度は細かくても粗くてもかまわない。BPM (Business Process Management: ビジネスプロセスマネジメント) のイニシアチブ<sup>4</sup>のコンテキストによれば、要求は組織が現在使用しているビジネスプロセスの記述である。プロジェクトによっては、ビジネスアナリストが企業の現在の状態（それ自体が既存または過去のビジネスニーズに対するソリューションの結果である）を記述する目的で要求を開発することもある。その結果を踏まえて、ソリューションにどのような変更を加えれば、変化するビジネス条件に適合させられるかを調査するためである。

### 1.1 要求の分類スキーム

本書では、次の分類スキームに沿って要求を記述する。

#### ▶ ビジネス要求

企業の目的および目標またはニーズを概要レベルで表現した要求。プロジェクトを開始した理由、プロジェクトが達成しようとする目標、成功度を測定するメトリクスなどを記述する。ビジネス要求が扱うのは、個々のグループやステークホルダーではなく、全体としての組織のニーズである。ビジネス要求はエンタープライズアナリシスを通して作成し、定義する。

#### ▶ ステークホルダー要求

特定のステークホルダーや特定のステークホルダーのクラスのニーズについて表現した要求。そのステークホルダーにどんなニーズがあり、ソリューションとどのように関わるかを記述する。ステークホルダー要求には、ビジネス要求とさまざまなクラスのソリューション要求との間をつなぐ架け橋としての役目もある。ステークホルダー要求は要求アナリシスを通して作成し、定義する。

#### ▶ ソリューション要求

ビジネス要求とステークホルダー要求に適合するソリューションの特徴について記述した要求。要求アナリシスを通して作成し、定義する。サブカテゴリに分かれることも多く、特に要求がソフトウェアソリューションを記述する場合には、ほとんどが次に示すサブカテゴリに分かれる。

#### ▷ 機能要求

ソリューションがマネジメントする振る舞いと情報を記述した要求。振る舞いや操作（具体的なITのアプリケーションのアクションや応答）の点からシステム

4 【編集注】原書では、目的と目標を定義した取り組み全体を“initiative”と表現しているが、本書では一貫してそれを「イニシアチブ」と訳出している。付録A「イニシアチブ」を参照。