

見直したり、ソリューションを変更したり、ことによると今まで検討も計画もしていなかった新しいソリューションを作ることにもなりかねないからだ。適切な時期にプロジェクトに参加しなかったステークホルダーは、成果としてのソリューションに満足せず、多くの場合、受け入れてもくれない傾向がある。

■ ステークホルダーグループの複雑性

ビジネスアナリシスのステークホルダーの数が多きほど、その対応は複雑になる。ビジネスアナリストが考慮しなければならない複雑性の要因には、ソリューションのエンドユーザーの数と種類や、隣り合うビジネスプロセスとシステムの数などがある。複雑性は、まずステークホルダーの分析の一部として認識され、ビジネスアナリシスの作業とコミュニケーションの両方に関する後続の計画作成アクティビティに影響を及ぼす。

■ ステークホルダーの態度と影響力

ビジネスアナリストは、ステークホルダーの肯定的な態度と行動および否定的な態度と行動をアセスメントする責任を負う。そのアセスメントの際に検討すべき要因は数多いが、ひとたびプロジェクトに対するステークホルダーの態度をアセスメントしたら、それをプロジェクトのライフサイクルにわたってマネジメントしなければならない。最低でも、プロジェクトのビジネス目的や目標と、ソリューションアプローチに対する態度を確認する必要がある。さらに、そのステークホルダーがビジネスアナリシスの作業の価値をどう認識しているかを考慮して、その認識がもたらす態度、協力に対する態度、スポンサーや他のチームメンバーに対する態度などをアセスメントしなければならない。

ステークホルダーと良好な関係を構築し、信頼を形成するには、ステークホルダーの持つ影響力の性質を理解することが重要である。ビジネスアナリシスのチームは、プロジェクトのレベルと組織のレベルの両方で、主要なステークホルダーの影響力をアセスメントしなければならない。そして、主要なステークホルダーそれぞれが持つ影響力と比較して、プロジェクトを成功させるためにはどの程度の影響力が必要になるかを分析しなければならない。その際、非公式なステークホルダーの他のステークホルダーに対する影響力も見落としてはならない。非公式なプロジェクトのチャンピオンの存在が、ビジネスアナリストに対する何よりの贈り物になることもある。

■ ビジネスアナリシスの作業に対するステークホルダーの権限レベル

ビジネスアナリシスのチームは、ビジネスアナリシスの作業と成果物に対して権限を持つステークホルダーが誰であるか、正確に知っておく必要がある。その権限と

表 4.8 「要求パッケージを準備する」タスクのインプット

タスクのインプット	インプットを作成するタスク	作成タスクの属する知識エリア
ビジネスアナリシスのコミュニケーション計画	ビジネスアナリシスのコミュニケーションを計画する	ビジネスアナリシスの計画とモニタリング
組織のプロセス資産	—	—
要求 [すべて]	[割り当てられた] 要求を割り当てる	ソリューションのアセスメントと妥当性確認
	[分析された] 要求の仕様化とモデリングを行う	要求アナリシス
	[承認された] ソリューションスコープと要求をマネジメントする	要求のマネジメントとコミュニケーション
	[伝達された] 要求を伝達する	要求のマネジメントとコミュニケーション
	[保守された、かつ再利用可能] 再利用に備えて要求を保守する	要求のマネジメントとコミュニケーション
	[優先順位付き] 要求に優先順位を付ける	要求アナリシス
	[表明された、未確認] 引き出しの結果を文書化する	引き出し
	[表明された、未確認] 引き出しの結果を確認する	引き出し
	[トレースされた] 要求のトレーサビリティをマネジメントする	要求のマネジメントとコミュニケーション
	[妥当性確認された] 要求を妥当性確認する	要求アナリシス
	[検証された] 要求を検証する	要求アナリシス
要求の構造	要求を体系化する	要求アナリシス

ビジネスアナリストが要求パッケージを作成するには、次の2つの要素が必須である。

- ワークプロダクトと成果物
- 要求パッケージのフォーマット

5.1.1 ビジネスアナリストのタスクリスト

「引き出し」知識エリアには4つのタスクがある。このタスクのそれぞれについては、この章でこれからくわしく見ていく。*BABOK*[®]ガイドで挙げているタスクは次のとおりである。

- 引き出しを準備する
- 引き出しのアクティビティを主導する
- 引き出しの結果を文書化する
- 引き出しの結果を確認する

上記のタスクはいずれも、適切なプロジェクトの要求を開発するために、適切な情報源から適切な情報を入手する作業に取り組むものである。プロジェクトの現場における効果的な要求の引き出しとは、一方方向だけを見ていてはできない多角的な視点を要する作業であり、次のようなことが必要になることを忘れてはいけない。

- 適切な情報源
- 適切な情報
- 適切なテクニック
- 明確な体系化
- 評価と理解
- 正確な報告

要求を正確に引き出すことができれば、プロジェクトのライフサイクルの後期で大きな配当が受け取れる。パズルのピースとピースがピッタリ合う流れをつかむようなものだ。プロジェクトの要求が正確だと、ソリューションの設計がうまくいく。ソリューションの設計を実装し、導入するときになっても、作業の骨組みとなるのは要求であり、プロジェクトのステークホルダーのニーズと期待を満たすように、要求がチームの進路を定めているのだ。

5.1.2 「引き出し」をいつ行うか

データはゴミと一緒にだ。収集する前にどう処理すべきか知っておいた方がよい。

—— マーク・トウェイン

「引き出し」知識エリアのタスクは、プロジェクトのライフサイクルの早期に開始し、通常は、プロジェクトの詳細な要求を開発する時期にピークに達する。だが要求は、プロジェクトのライフサイクルのどの時点でも引き出すことができる。通常の場合、初めて要求を引き出すのはプロジェクトのライフサイクルの早期になるだろう。そして、プロジェクトの歩

ニックは、他の知識エリアのタスクでも使用される。

これら推奨する引き出しテクニックのそれぞれを、「準備」「実施」「まとめ」の3段階のプロセスとして考えてみよう。図5.3は、この各段階を順番に図示したものである。まず、要求を引き出すために選択したテクニックを使う準備をする。この準備のアクティビティがどのようなものかは、選択したテクニックによって異なる。次に、選択したテクニックを適切な方法で使用しながら引き出しのアクティビティを実施する。このアクティビティが終了したら、結果をまとめるところまでは責任がある。引き出しによってわかったことをレビューして記録し、必要に応じてもっとくわしく調査して、これらを最後にまとめる。



図5.3 引き出しテクニックの活用

ここから、この10種類のビジネスアナリシスのテクニックのそれぞれを見ていこう。これらのテクニックはどれも、プロジェクトの要求を引き出す際によく使用されるものである。

■ 推奨する引き出しテクニック：ブレインストーミング

BABOK[®] ガイドによれば、ブレインストーミングはビジネスアナリストとして活躍するための基本的な知識として必要なテクニックの1つである。この引き出しテクニックは、批判的でない環境において自由な発想で考えることにより、新しいソリューションの能力に関する創造的思考を促進する。この創造的思考を、水平思考と呼ぶこともある。

引き出しテクニックとしてブレインストーミングを使用すると、参加者から新しいアイデアがたくさん出てくる。もしあなたが要求の引き出し作業でブレインストーミングを使い慣れていないなら、まずは参加者の数を絞って試してみるとよい。ブレインストーミングのセッションでは、参加者の経験と創造性を引き出していくと、その結果、興味深い関連のあるアイデアが大量に出てくる。さらに分析が必要になることもある。

有効なブレインストーミングのセッションは、**アイデアの生成とアイデアの絞り込み**の2部構成で行われる。アイデアを生成するのは創造的な部分であり、ここではどんな突拍子もないアイデアであっても、参加者は互いにアイデアを共有する。一方、アイデアの絞り込みは、出てきたアイデアを全員で検討して多少の整理を加え、当面の状況に役立つ情報にしていく。

ブレインストーミングのセッションの準備として、まずセッション自体を定義する。つまり、セッションのテーマ領域を特定し、参加者が費やす時間の上限を決めて