

IIBA日本支部ビジネスアナリシス賞（組織部門）2022年度エントリー資料

NRIのBA育成施策

株式会社野村総合研究所

2022年7月20日

NRI

Share the Next Values!



1. NRIの育成が目指すBA像

NRIが考えるDX DX1.0とDX2.0

■DX2.0が、今まさに進行しているDX

- DX2.0はBAが主役となって進めるべきレイヤと認識



これから
BAが活躍すべき
レイヤ
※ビジネス成果実現への貢献

これまでも
BAが貢献してきた
レイヤ
※ITソリューション実現への貢献

1. NRIの育成を目指すBA像

DX2.0を踏まえ認定BAタイプを追加 お客様のビジネス価値実現を評価

DXの拡大と合わせて、お客様のビジネス戦略から関わるBAタイプとして「**顧客案件創出**」タイプを定義
お客様の**チェンジ**（トランスフォーメーション）を推進し、アウトカムへの**貢献**やビジネスに**インパクト**を与える
ことを評価

顧客案件創出タイプ^oの規定

顧客のビジネス戦略の段階から深く関与し、実行支援を通じて、NRIのITソリューション案件の創出に貢献している。但し、顧客にとっての新たな事業領域、もしくは、NRIにとっての新たな顧客/事業領域とする。



1 NRIの育成が目指すBA像

2 認定資格制度

3 CBAP取得支援

4 BA育成プログラム

2. 認定資格制度

2. 認定資格制度

BAの人材育成は難しい

< BA人材育成の背景 >

- ✓ BAの人材育成は、**PMの人材育成よりはるかに難しい**
- ✓ PMは機会や場を与えると自然と育つし、標準のフレームワークが大いに活用できる
- ✓ BAにはBABOKがあるが、**アプローチは人ごと、顧客ごとにそれぞれ**（BA像が人ごとにかなり異なる）
- ✓ BAはメソドロジーの汎用性が低く、PMほど**社内のノウハウや蓄積も多くない**

一方で、現場の危機感は強い（BAの育成）
「このままではお客様の期待に応え続けられない」

様々なBA人材育成の取り組みを実施

- **NRI認定制度**
- 社内研修、後進育成、OJT
- 自己研鑽支援（CBAP取得）



認定資格制度による人材育成の促進 7つの資格体系

NRI認定資格

NRI認定資格とは

「NRI認定資格」は、2000年4月、NRIらしいプロフェッショナル人材を育成することを目的にスタートしました。背景にはNRIグループの急速な事業拡大と社員数の増加があり、それらにともなってキャリアパスを人物像として明示することの必要性が認識され始めたといった事情がありました。

従来の徒弟制的な人材育成だけではない、組織的な人材育成への転換施策の柱のひとつとして始まった「NRI認定資格」は、現在7つの資格体系を有しています。

○ NRI認定資格のねらい

- NRIのコアコンピタンスを形成し、事業を支える、NRIの中核的な人材の育成を促進する
- 社員に対して、NRIにおける典型的なプロフェッショナル人材の目標像を示す

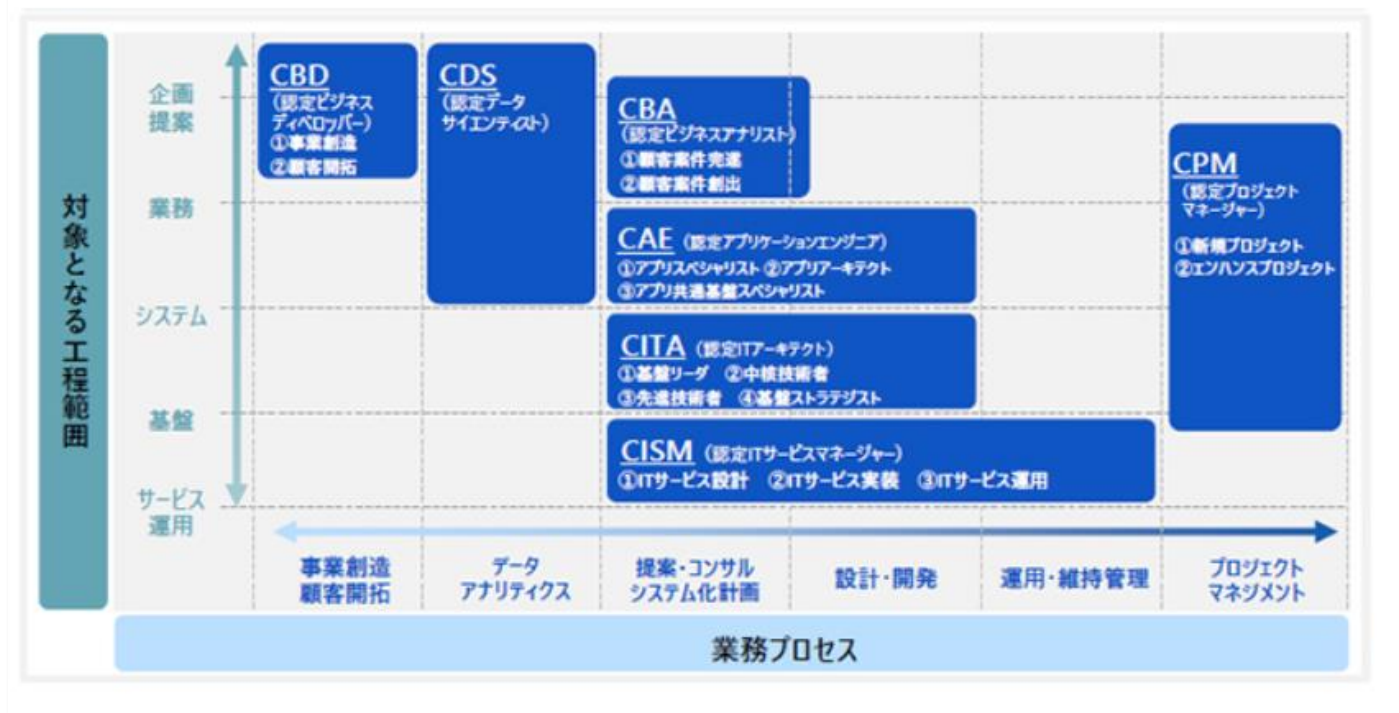
2. 認定資格制度

認定資格制度の体系 BAは7種類の認定資格の一つ

上流工程から下流工程まで幅広く認定資格を整備

種類	認定名称
PM	プロジェクトマネージャ
BA	ビジネスアナリスト
BD	ビジネスディベロッパー
AE	アプリケーションエンジニア
ITA	ITアーキテクト
ISM	ITサービスマネージャ
DS	データサイエンティスト

NRI認定資格の認定体系



2. 認定資格制度

認定BAの人物像 2つのタイプを制度化（案件完遂と案件創出）

NRIのBA像

顧客の真のビジネス課題と将来像を考え、NRIのトータルソリューションを通して顧客の変革をリードすることで、顧客へビジネス価値を提供するとともにNRIの事業にも貢献できる者

以前からあるBAタイプは、案件獲得後にITソリューションのプロジェクトが終了するまで顧客と並走する「**顧客案件完遂**」タイプ

① 顧客案件完遂タイプ

顧客のIT戦略の構想、要件定義、設計、開発、運用の全工程にわたり顧客と並走し、NRIの事業価値の維持・発展に貢献している。



2. 認定資格制度

2019年より新しいBAタイプを追加 会社としてBAの全工程を担う

DX拡大と合わせて、お客様のビジネス戦略から関わるBAタイプとして「**顧客案件創出**」タイプを定義
お客様の**チェンジ**（トランスフォーメーション）を推進し、アウトカムへの**貢献**やビジネスに**インパクト**を与える
ことを評価

② 顧客案件創出タイプ NEW

顧客のビジネス戦略の段階から深く関与し、実行支援を通じて、NRIのITソリューション案件の創出に貢献している。

但し、顧客にとっての新たな事業領域、もしくは、NRIにとっての新たな顧客/事業領域とする。



2. 認定資格制度

認定BAが必要とするBAコンピテンシー BABOK3.0を元にNRI流基準を作成

BAにはビジネス力×ITソリューション力を求めている（ただしバランスは人それぞれ）

NRIのBAに必要なコンピテンシー	分類	コンピテンシーの詳細
	①分析思考と課題解決 地頭の良さ	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス構造の理解力 ・課題の把握・設定力、要件開発力 ・ゴールを共有して将来像を多面的に見せる（短期/中長期、経営/現場等） ・実現可能性を見極める力（予算、技術、受託能力、優先度調整） ・ヒアリング等で得られた内容のFACTデータによる裏付け力
	②行動特性 パッションの所持	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ、ゴールへの推進力（必要なら方針変更も厭わない柔軟性） ・全体最適志向 ・成果志向（貢献意欲）
	③ビジネス知識 新しいもの好き	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の会社／業界／業務（IT活用含む）の動向および専門知識 ・最新のソリューションの知識と探索力 ・一般的なビジネスフレームワークの知識
	④コミュニケーションスキル 通訳能力	<ul style="list-style-type: none"> ・資料作成能力（ストーリー作成力／図解力） ・プレゼンテーション力（分かり易い説明・安心感） ・多様なバックグラウンドを持つステークホルダー間の翻訳力 ・質問力・傾聴力
	⑤人間関係のスキル 人見知りしない	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼関係構築のためのRM力（社内、お客様・その他社外） ・ステークホルダーの巻き込み力（顧客、社内、上司、その他関係者、インサイダー化）
	⑥テクノロジー オタク	<ul style="list-style-type: none"> ・要件整理/要件開発の技術 ・実現方式と開発技術 ・適用可能性（＝実現性）の高い新技術の知識 ・NRIソリューションの技術知識

2. 認定資格制度

認定BAの資格要件 プロフェッショナルとしての研修と資格取得

認定BAは案件の実績だけではなく、資格取得要件として「CBAP」または「ITストラテジスト」を設定している。
これは、NRIにてCBAPの取得者が増加している要因にもつながっている

① 資格取得

下表に記載の条件を満たしていること。

タイプ	資格取得		要件
	<u>a) CBAP (※1) の取得</u>	b) ITストラテジストの合格	
顧客案件完遂/ 顧客案件創出	○	○	a) もしくは b) を 満たしていること

※ 1) International Institute of Business AnalysisのCertified Business Analysis Professional

※ 2) 情報処理技術者試験のうちITストラテジスト試験

(旧上級システムアドミニストレータ試験、旧システムアナリスト試験を含む)

1 NRIの育成が目指すBA像

2 認定資格制度

3 CBAP取得支援

4 BA育成プログラム

3. CBAP取得支援

3.CBAP取得支援

CBAP認知度UP施策 ～2013年より積極的に推進～

- CBAP勉強会の実施
- BA認定委員長によるメッセージを講演会およびe-ラーニングで公開
- IIBA代表理事による社内向け講演会の実施
- 社内イントラネット上でのCBAPの最新資格情報の公開



CBAP® を取得して、
グローバルに闘おう！
Certified Business Analysis Professional

5月 CBAP 試験日本語化予定！
スタートダッシュでライバルに差をつけよう！

CBAP 学習会日程・場所

日	月	曜日	場所
①	5月13日	(月)	丸の内総合センター9階大会議室2
②	6月3日	(月)	丸の内総合センター9階大会議室1
③	6月25日	(火)	丸の内総合センター9階大会議室2
④	7月3日	(水)	丸の内総合センター9階大会議室2
⑤	7月12日	(金)	丸の内総合センター9階大会議室2
⑥	7月24日	(水)	丸の内総合センター9階大会議室2

時間
開始 17:30
終了 21:30
※全日程同じ時間です

BAガイダンス講話資料

NRIにおける ビジネスアナリストへの期待

執行役員
郡司浩太郎

NRI認定資格委員会
BA認定部会 委員長

2022年4月

NRI

Share the Next Values!

人材開発ポータル **JINKAI スクエア**

gacco Myページ 講座申込み状況確認

ホーム 講座を探す 記事を見る 取り組みを知る

トップ > 自ら学ぶ > CBAP® (Certified Business Analysis Professional)

updated 2022/06/13

CBAP® (Certified Business Analysis Professional)

CBAP®は、広範なビジネスアナリストの経験を持つプロフェッショナルの認定です。

応募要件においては、ビジネスアナリストとして、7,500時間以上の実践的な経験が必要であり、ビジネスアナリストの知識体系であるBABOK® (Business Analysis Body of Knowledge) に準拠した国際資格です。

資格の認定はカナダに本部がある非営利団体、IIBA (International Institute of Business Analysis) が行います。

- ▶ IIBA本部ホームページ
- ▶ IIBA日本支部ホームページ

NRIにおけるCBAP®資格取得の意義

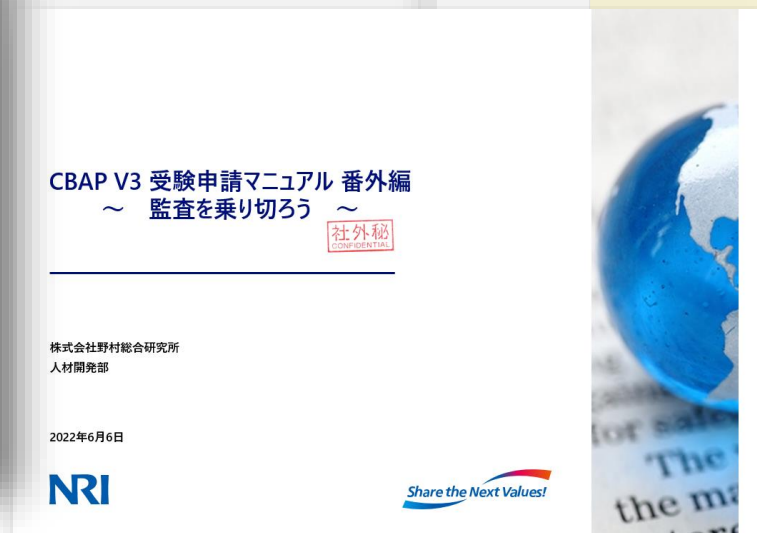
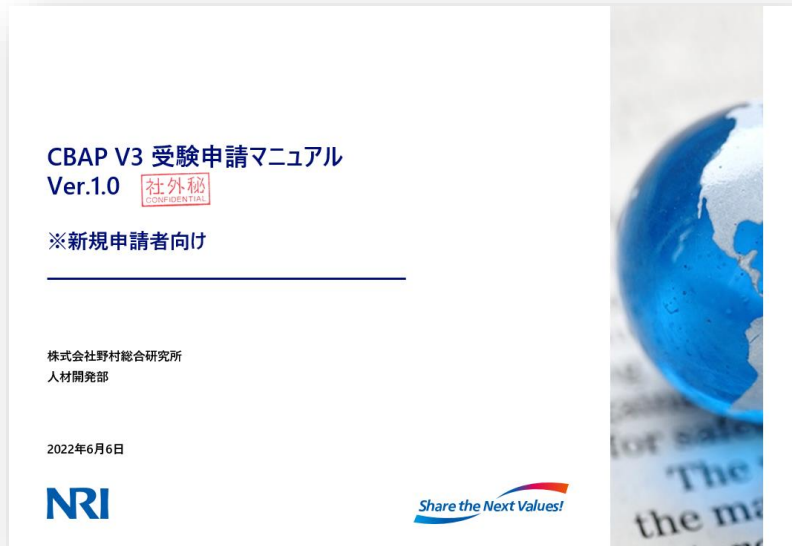
近年、CBAP®資格保有者は、組織のビジネスニーズを識別して、最適なソリューションを決定できる専門家としての認知度が増えています。

このような背景から、NRIでは、NRI認定ビジネスアナリスト (BA) の能力要件の1つとして、CBAP®取得を位置づけています。

3.CBAP取得支援

CBAP取得促進施策

- 会社による受験費用の負担
- EEP研修申込サポート
- NRI独自のCBAP受験申請マニュアルの作成・公開



➡ 人材開発部メンバーがCBAPを受験することにより、よりきめ細やかに資格取得のサポートおよび促進ができる体制に。

1 NRIの育成が目指すBA像

2 認定資格制度

3 CBAP取得支援

4 BA育成プログラム

4. BA育成プログラム

4.BA育成プログラム

BA育成研修の体系 2019年よりDXやビジネス創出のプログラム強化

認定BAに必須となる研修カリキュラムは、従来からの社内ケーススタディやBABOK関連講座以外に、2019年よりDXや、ビジネス創造のためのデザイン思考を取り入れた講座も用意

BA関連講座

BAコース		8.6日間		カッコ内は日数	
ガイダンス	任意	BAガイダンス (0.1)			
講座	必須	BA概論 (0.3)	BAケーススタディ (1) UXデザイン体験ワークショップ (1)	※ BABOK講座 (0.5) 戦略アナリシス実践 (2) +DX Essential (0.5)	
	選択 (各枠内から1講座)	DX概論 (0.3)	顧客ニーズを引出すコミュニケーション技術研修 (1) 競合優位のためのRM技術研修 (1)	※「BA基礎[外部研修] (2)」を受講される場合、「BABOK講座」+「戦略アナリシス実践」受講と代替可 BA基礎[外部研修] (2)	
		M マネジメント	B ビジネス	T テクノロジ	

BA専門知識、DX関連以外にも「チーム運営」、「リーダーシップ」、「営業力」のBA基礎力も育成




研修はPMコースよりBAコースの選択が多い年も

最近BAコースを選択する人は常に100名前後を維持、年によってはPMより多い年もある

<最近5年間の選択コースの申込者>

■ 2018年	BA	82名	PM	120名
■ 2019年	BA	126名	PM	119名
■ 2020年	BA	108名	PM	112名
■ 2021年	BA	99名	PM	135名
■ 2022年	BA	96名	PM	164名

- 
- お客様のニーズや環境の変化により、社員の研修ニーズ（＝目指すキャリア）も変化してきている
 - 「ビジネスだけ」、「ITだけ」ではお客様の課題解決が出来ず、スピード感も合わないと感じている社員も気付いてきている

認定者による少人数制のBA塾で経験・考え方を伝承

2018年より人数を限定し、6名~8名程度の少人数で認定BA有資格者が考え方やアプローチを伝承するためのBA塾を開始し、優秀なBAの経験を伝承する場を用意

塾名称	日程	内容
BA探求塾 (N塾)	4日間	各自のリアルなビジネス案件を持ち込み、塾講師がBAアプローチをアドバイスしながら案件を進展させ、また受講者同士が議論することで、アプローチ方法やマインドをお互い学ぶ合う少人数制の塾
プロフェッショナルBA塾 (A塾)	半日	BAとしての成長の仕方や、BAとしての顧客への入り込み方、BAとしての自分の強みの活かし方などを対話を通して学ぶ
経営者との対話 (S塾)	月に1回	経営者と会話をするためには、経営者の悩みや関心ごとを知ることが重要となるため、ビジネス界より社長、経営者を招いて、聴講と対話を行う

後進指導の仕組みも用意

■認定BAは後進指導が必須

- 認定BAは3年更新、その期間中は後進の**人材育成活動が必須**

■全社研修での後進指導

- 「**BAコース**」の**研修講師**として、BAを目指す後進を指導
- 少数精鋭向けの**さらに実務的な講座**の**研修講師**として、経験を伝承

■事業部門での後進指導

- BAの素養のある社員に認定BA社員が**メンター**として**1：1**で指導
- **BA活動の機会**を付与
- **BA勉強会**を開催（講師は認定BA）
- BA人材の発掘、リストアップ、意図した育成



4.BA育成プログラム

BAをロールモデルとして認知させるための施策も実施

これまでは、ITを一通り経験してからBAを目指すというのが育成の流れであったが、現在は若い人にもロールモデルとしてBAを認知してもらうため、新たな育成プログラムを実施

これまで

ITを経験したあとにBAを目指す 7年～10年選手
BA活躍人材として育成、認定

現在

若いうちからBAを目指す 3年～5年選手
発掘、研修プログラム
「NRIのプロフェッショナルを知る～BA編～」 2019年より開催

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!