



モダン BI の世界における IT 部門の新たな役割

IT 部門がプロデューサーからイネーブラーに進化し
分析をめぐるコラボレーションを育むには

マーケットインテリジェンス部門責任者、Charles Schaefer

目次

はじめに	2
ユーザー	4
プロセス	5
プラットフォーム.....	7
展望	9
Tableau について	10
その他のリソース	10

はじめに

数十年前にビジネスインテリジェンス (BI) が誕生して以来、その主な目的は、組織が静的なレポートとダッシュボードを使用して KPI やパフォーマンス指標を一元的に追跡できる、トップダウン型の単一の情報源を作り出すことでした。組織全体にわたり、スプレッドシートや部門内のレポートの形でデータが拡散しており、多くの場合矛盾した異なる結果をもたらしていたためです。この新たなニーズによって、BI に焦点を合わせたチームが多くの場合 IT 部門で結成され、従来の IT プロジェクトと同じ方法で問題に取り組み始めました。ビジネス部門が IT 部門にリクエストし、IT 部門がチケットを発行した後、ウォーターフォール型の手法でそのリクエストに対応します。

BI に対してこのような供給者/消費者型のアプローチをとることは、組織のデータの一元管理と一貫性の促進には適していましたが、ビジネスのアジャイル性が犠牲になりました。また、質問してから答えを得るまでに長い時間を要しました。このように答えが出るまで時間がかかり、分析プロセスはアジャイル性に欠けていたため、導入が進まず、全体的なビジネスへの影響も大きくはなりませんでした。

近年のセルフサービス BI の登場により、特にトップダウン型で一元化されたレポーティングやダッシュボード作成のために設計された BI インフラの構築に過去 20 年の大半を費やしてきた IT プロフェッショナルにとっては、現状が打破されることになりました。当初、このセルフサービスの傾向は、ほとんどの IT 部門で邪魔なものとして見なされ、ほとんど無視されました。引き続き重視されたのは、組織で一元管理された 1 つの情報源を構築することでした。

しかし時が経ち、セルフサービス BI が新しい標準となった今、IT 部門は岐路に立たされています。BI の採用と組織の業績向上の推進のためにセルフサービスによるアジャイル性がビジネスで求められるようになるにつれ、BI への従来のアプローチはますます関連性を失いつつあります。この傾向のほかに、データ量が急激に増大して複雑になっている状況もあり、IT 部門は重大な選択を迫られています。

これは、セルフサービス BI に対する需要を**受け入れ**、組織全体で分析の利用と影響を拡大するイネーブラー(実現者)になるべく進化するのか、あるいはこの需要を**無視して**、制約の多い従来のツールを使って価値の低いエンタープライズレポーティングのプロデューサー(作成者)であり続けるかの選択です。この機会を進んで受け入れる心構えがある IT プロフェッショナルは、ビジネスユーザーやアナリストの真のニーズを無視する選択をする人よりも、はるかに大きな価値を組織にもたらすことができます。

IT 部門が主導する従来のトップダウン型のアプローチから、IT 部門が可能にしてビジネス部門が主導するセルフサービス型のアプローチへと組織が移行し始めると、新しい枠組みと全体的な戦略が必要になります。つまり、ユーザー、プロセス、プラットフォームという BI プログラムの中心となる構成要素をサポートしていた過去の決定内容を見直す必要があるということです。トップダウン型の BI 開発および提供のモデルから、ビジネス部門が中心になって実施するセルフサービスベースの現代的な BI モデルへの移行をサポートするために、これらの 3 つの構成要素に調整を加える必要があります。

ユーザー

セルフサービス型のビジネス分析へのスムーズな移行は、ユーザーから始まり、BI モダナイゼーションに必要な変更を検討する際に IT 部門が最優先すべきものです。従来の BI モデルでは多くの場合、プラットフォームとプロセスが優先され、ユーザーが最後に考慮されていました。「作れば何かが生まれる」という広く使われているスローガンで示されるように、ビジネスに関するすべての質問に答えられる BI の記録システムを適切に構築すれば、ビジネスユーザーが自然に集まってきます。

しかし、事前の要件収集段階に続くソリューション構築プロセスで、ビジネスユーザーと IT 部門がほとんどあるいはまったく連携していなかったため、最終的にこのような望ましい状態になることは稀でした。要件の収集からプロジェクトの完了までの期間に、ビジネス部門からの積極的な関与とフィードバックがなければ、通常は失敗する可能性が高くなります。最も一般的な失敗には、以下のことが含まれます。

- 開発プロセス中にビジネス上または組織上の変更が発生して、最初の要件が古くなるか無効になる
- 初期プロセスの段階で、要件が不十分または不正確になる
- ビジネス要件から技術要件を導き出すプロセスでエラーが発生する

このような状況の結果として多くの場合、ビジネスユーザーが BI プログラムから完全に離れて導入が進まないために、組織が投資した時間とリソースが無駄になります。ですから、分析がインパクトをもたらす、組織に価値を提供するには、ビジネスユーザーとアナリストが分析環境を利用する必要があります。セルフサービスを活用する BI モデルでは、これらのユーザーが第一に考えられており、最終的にはより優れたビジネス上の決定とビジネスプロセスの変革に使用されるコンテンツを、ユーザーが探索、発見、作成できるようにします。

また、導入の成功には、ビジネス部門と IT 部門の協力が欠かせません。IT 部門はデータ管理の方法、ビジネス部門はサポート対象のビジネスプロセスの中でデータを解釈し利用するための方法を知っているためです。彼らはどのような状況で、分析とそこから導き出されるインサイトがより優れたビジネス上の意思決定に使用され、最終的には業績の改善につながることを理解しています。早い段階から両部門が協力すると、ビジネスのニーズを満たすプラットフォームの導入につながるだけでなく、全体的にプラットフォームの利用が促進され、インパクトも高まります。

プロセス

セルフサービス分析とは、エンドユーザーがありとあらゆるデータと分析コンテンツを自由に利用できるということではありません。エンドユーザーが、セキュアで信頼され管理された、関連するビジネスデータを自由に分析できるということを意味しています。こここそが、プロセスが関わってくる部分であり、IT 部門の従来の考え方で最も大きな転換が必要な部分でもあります。成功するモダン BI プログラムでは、IT 部門によるコントロールと、エンドユーザーの自立性およびアジャイル性の両方を提供できます。組織がこの両方を提供するには、しっかりと確立され、伝達されたプロセスが必要です。

トップダウンのウォーターフォール型プロセスでは、IT 部門のコントロールにしか対処できません。従来の BI 導入では、ガバナンスによってデータとコンテンツを制限することに主に重点を置いています。これはつまり、大勢のニーズに応えその質問に答えることが求められている、専門的なスキルを持つ少数の人々に対してのみ、アクセス権と自由を与えるという意味です。これには通常、エンタープライズデータウェアハウス (EDW) モデルの設計と構築、データを変換してモデルにロードするための ELT ジョブの作成、参照元データの複雑な構造を隠すためのセマンティックレイヤーの構築、そして最後にビジネス部門からリクエストされるビジネス向けのレポートとダッシュボードの構築を目的とする、開発者中心のプロセスが必要です。

しかし残念ながら、このアプローチでは多くの場合、最小限の工数、労力、コストで、より優れた意思決定を通じて目に見える大きな価値を組織にもたらすという、BI のビジョンや約束されている機能を実現できません。トップダウン型の BI モデルでは多くの場合、組織にもたらす価値に比べて、工数、労力、コストが大きくなります。

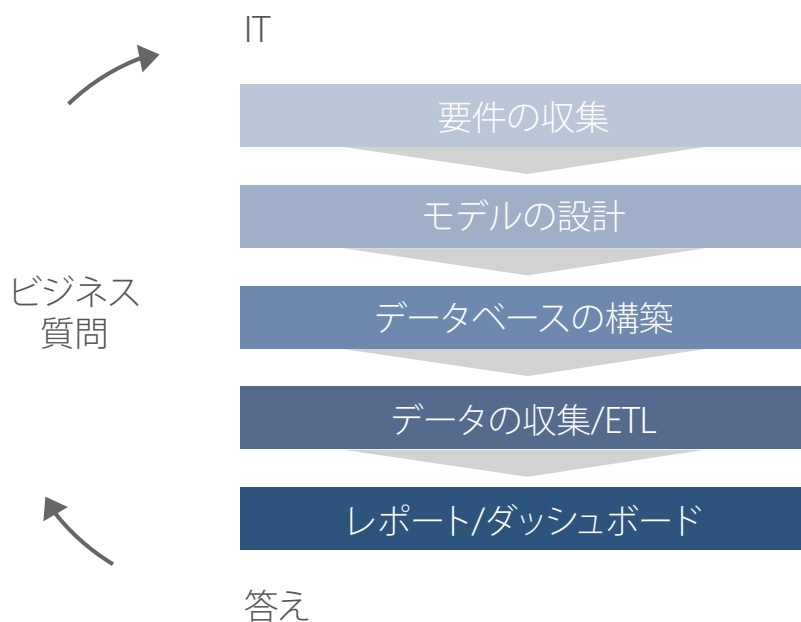


図 1 BI に対する、IT 部門が主導するトップダウン型の従来のアプローチ

現代の分析ソリューションでは、連携的なセルフサービスに基づく開発プロセスを可能とするために、新しいプロセスと新しく定義された組織の役割と責務が必要となります。IT 部門とユーザーは、データのガバナンスもセキュリティも犠牲にすることなく、分析からビジネス価値を最大限に引き出すために従う必要がある、セキュアな環境を実現するための規則を共同で作成する必要があります。

ビジネス部門が大きな価値を実現して分析と BI に対して行った投資から利益を得られたときに、IT 部門が成功を収め、組織に価値がもたらされます。BI システムを利用してビジネス上の意思決定に影響を与えたエンドユーザーが 1 人もいない場合でも、IT 部門が成功したと見なされるでしょうか。トップダウン型の BI 導入で使用される従来のプロセスは多くの場合、結果または組織に与える影響に関連していない指標で測定されます。IT 部門が作成した ETL ジョブが問題なく実行され、エラーなしに EDW がロードされ、ダウンストリームのレポートがすべて更新された場合、多くの IT 組織では成功したと見なされます。

利用されているかどうか、または結果の改善を通じて価値がもたらされているかどうかを考慮せずに、単にデータとコンテンツをユーザーに提供するだけでは十分ではありません。モダン BI では、組織全体でセルフサービス分析がサポートされるようにプロセスを更新する必要があります。また、IT 部門とビジネス部門が共同で説明責任を負い、平等に力を入れている、新しい成功の指標を定義する必要もあります。

プロセスとテクノロジーが結びつく場所には、非常に大きなチャンスが生まれます。テクノロジーの、特に AI を用いたイノベーションにより、プロセスの自動化とあらゆるスキルレベルのユーザーの能力拡大が、分析ワークフロー全体でますます簡単になっていきます。そして、プロセスは分析の成果を妨げるのではなく加速させることができる一方で、それにはユーザーに使いたいと思わせるシステムとインターフェイスが必要だと認識することが重要です。適切なプラットフォームを選定してプロセスを支えなければ、プロセスは導入を阻害することになるでしょう。

プラットフォーム

BIは従来より、IT部門による取り組みと見なされているため、プラットフォームの評価、選択、購入、実装、導入、開発、管理という事実上あらゆる側面をIT部門が推進してきたのも、決して意外なことではありません。しかし、BIおよび分析プログラムのユーザーとプロセスの要素をモダナイズするために必要とされる大幅な変化によって、IT部門はそのように変化する要件を満たすために、テクノロジーの選択基準を変える必要があります。最も明らかな変化はおそらく、組織に最適であり、ユーザーの広範なニーズに対処できるモダンプラットフォームを評価して最終的に選択する際に、IT部門が組織全体のビジネスユーザーやアナリストと密接に協力しなければならないことです。適切な分析プラットフォームの選択に関する詳細は、『[評価ガイド](#)』をご覧ください。

モダンプラットフォームは、幅広いニーズとさまざまな役割に加え、加速するビジネスのペースや急激に増加するデータの量と複雑さにも対応しなければなりません。IT部門は、選択したプラットフォームによりガバナンスとセキュリティが有効になることを必要とする一方で、エンドユーザーはコンテンツを簡単に利用でき、安全な環境で分析と発見が可能であることを必要とします。

さらに、選択されたプラットフォームは、環境に応じて進化し、組織内の他のシステムと簡単に統合できなければなりません。従来のBIの基盤となっていた、分析に必要なデータがすべて含まれている一元化されたEDWは、今のビッグデータの時代には実現可能ではありません。組織には、進化するデータ環境に適応し、増大する複雑さと変化からユーザーを保護できるプラットフォームが必要です。

何よりも重要なのは、そうした多様なニーズを統合的かつ直感的な形で満たせる能力です。モダン分析ワークフローとして、このような統合を次ページに示しています。この図では、中心に示された3つの役割がプラットフォームを効果的に活用するために、シームレスにつながっている必要がある5つの主要な能力を示しています。

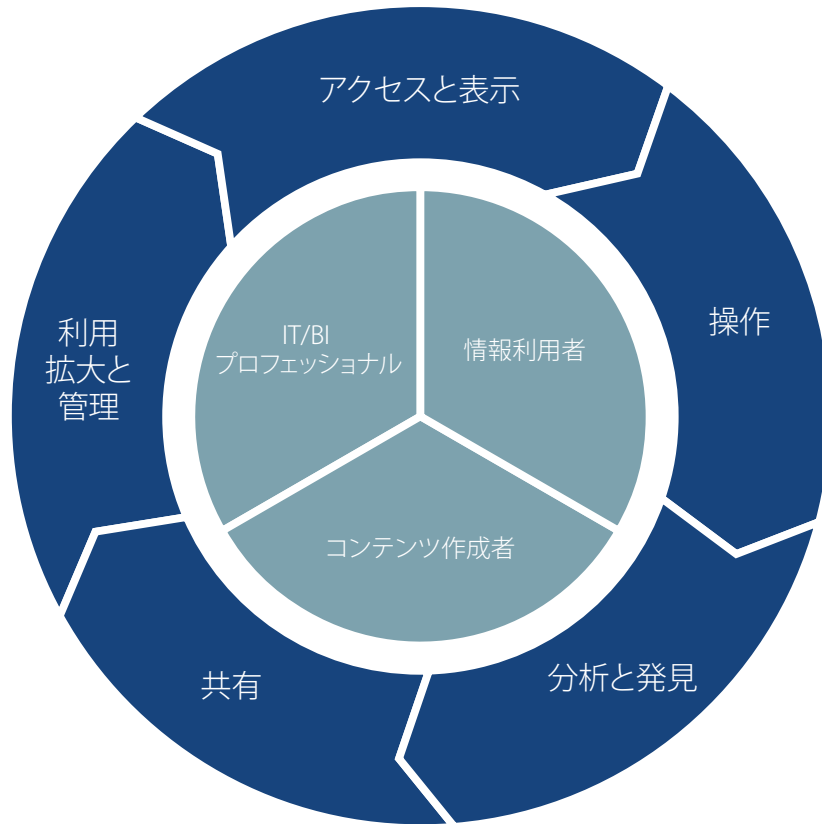


図2 ビジネス部門が主導する、セルフサービス指向の最新の分析ワークフロー

新たな投資がほとんどない従来の市場セグメントが縮小しつつある一方で、モダン製品の市場は健全な成長を見せていることから、BI および分析プラットフォームの環境は転換点を超えました。IT 担当者は、市場のこの変化を利用して機会を捉え、BI と分析における IT 部門の役割を、組織の今後の成功に欠かせないはるかに戦略的なものとして新たに定義し直す必要があります。BI プログラムで基盤となる要素を見直し、セルフサービスを確実にサポートするための連携したアプローチを採用することが、IT 部門の意識をプロデューサー (作成者) から、組織の戦略的なパートナーおよびイネーブラー (実現者) へと変革するための鍵となります。

展望

デジタル変革の時代の今日、コストを削減できる場所と新たな収益源を見出すことも含めて、IT リーダーは組織でデジタルビジネスへの取り組みを担うことをますます期待されるようになってきました。また、そうした変革への取り組みのためにデータの価値を実現しようと、数多くの企業がモダナイズを行い分析への投資を強化して、イノベーションと変革の加速を図っています。ディスカッションの中心にデータを据えると変革が約束されるという点に、誰も異論はありません。しかしほとんどの組織は、全社規模の分析プログラムのスムーズな導入に失敗しています。

IT 部門はこうした取り組みでリーダーシップの役割を十分に担える位置にいるうえ、ユーザーが意思決定で必要とする適切なデータの提供というタスクにも欠かせない存在です。モダン分析によって、IT 部門の役割は会社の一層戦略的なパートナーへと移行し、ユーザーも信頼できるセルフサービス環境に対応できるようになっていきます。しかし、データへのアクセスに留まらず、すべての人々に必要なのはデータを使って適切に意思決定を行うためのモチベーションと信頼です。そこで、職務とデータ間の関係を明らかにするとともに、組織の文化の構造に深く根ざした行動を変革する必要があります。

これはつまり、セルフサービスの定義を押し広げて、従来は IT 部門が主体になってきたデータや分析に関連する責任（管理、ガバナンス、教育など）の一部を、ビジネスユーザーが共有できるようにするという点でもあります。適切なプロセス、標準、変革管理があれば、ビジネスユーザーはシステムのデータソース、分析コンテンツ、ユーザーの管理をサポートできるうえ、トレーニングや普及活動、社内コミュニティにも貢献できます。ユーザーがこうした取り組みの価値を認め関与すると、IT 部門はビジネス SLA、会社資産のセキュリティ確保などの戦略的な取り組みに対応できるようになります。

データドリブンな組織を構築するための道のりは組織によって異なりますが、変革目標を達成するには、分析への取り組みを発展させるための慎重で総合的なアプローチが欠かせません。規模に応じた成功を左右するのは、重要なデータソースを把握するとともに、データの選定、管理、配布、利用、セキュリティ保護の方法とユーザーを教育しエンゲージメントを高める方法を明確にするための、系統立ったアジャイルなアプローチです。組織の要件を深く理解すればするほど、先を見越してデータの幅広い利用をうまく支援できるようになるでしょう。

Tableau Blueprint は、モダン分析によりデータドリブンな組織を構築するための手順ガイドであり、具体的な計画、推奨事項、ガイドラインが示されています。Tableau は数千のお客様や分析エキスパートと連携して、データドリブンなマインドセットを組織全体で育成し強化するために、繰り返し可能なプロセスをコア能力に変えるのに役立つベストプラクティスをまとめました。

[詳細をご覧ください。](#)

Tableau について

Tableau は、人々と組織がさらにデータドリブンになるのを支援する、エンタープライズ対応の完全な統合ビジュアル分析プラットフォームです。オンプレミスでもクラウドでも、また Windows でも Linux でも、Tableau はテクノロジーへの既存の投資を生かし、お客様のデータ環境の変化と成長に合わせた規模の拡張が可能です。お客様の最も貴重な資産であるデータと人材の力を解き放ちます。

その他のリソース

[IT が支えるエンタープライズアナリティクス](#)

[モダン BI と分析のプラットフォームの正しい選び方](#)

[Tableau の価値](#)

[トラディショナル BI からモダン BI への移行をめぐる 6 つの誤解](#)

[分析がデジタル変革を実現する](#)

[モダン分析プラットフォームの構成要素](#)

[Tableau 無料トライアル](#)

