

# The Business Analyst and the Product Owner

## ビジネス・アナリスト（BA）とプロダクト・オーナー（PO）

[マイク・グリフィス](#) [PMI南アルバータ支部](#) -2016年11月17日

翻訳：矢野由希子 PMP



マイク・グリフィスは、共有型リーダーシップとアジャイル手法、および（非）常識を駆使して組織のパフォーマンス改善を支援するコンサルタントであり、トレーナーである。ブログを公開している (<http://leadinganswers.com/>)。

プラクティス領域：[アジャイル](#)、[ビジネス・アナリシス/要求事項マネジメント](#)

前回の記事では、[アジャイル・プロジェクトにおけるビジネス・アナリスト（BA）の役割](#)について、従来のアプローチから何が同じままで、何が変化しているかについて確認しながら考察した。今回の記事では、BAの役割が、プロダクト・オーナー（PO）とどのように異なるか、または重なる

かという異論のある話題を検証する。「POの仲介役としてのBA」のような危険な兆候や「POの支援者としてのBA」といったようなプラスのパターンを含め、その類似点や相違点を論議する。

### プロダクト・オーナー（PO）

はじめに、プロダクト・オーナー（PO）の役割を理解しているかについて確認しよう。POはスクラムに由来しているが、しばしばスクラムを超えて、他のアジャイル手法やハイブリット・アプローチにおいても使われる。スクラムにおけるPOの役割の定義は、プロダクトの価値や開発チームの仕事を最大限にする責任を負う者である。これには、プロダクト・バックログを管理することについて責任を持つことが含まれる。エクストリーム・プログラミング（XP）には似たような「顧客」の役割があり、動的システム開発手法（DSDM）にはプロジェクトの規模によって1名ないし複数の「ビジネス・アンバサダー」を置く。これらの役割は全て、以下を含むバックログの管理において同様の役割を担っている。

- チームが次に何に取り組むのかを示して、プロダクト・バックログがチーム全員に対して可視化され、透明性があり、明確であることを確実にすること

- 必要とされるレベルで、チームがプロダクトのバックログ項目を理解することを確実にすること
- プロダクトのバックログ項目を明白に表明すること
- 最適な達成目標と結果に対して、プロダクトのバックログ項目を指示すること
- チームが遂行する仕事の価値を最適化すること

### バックログ管理を超える利益

こうしたバックログに焦点を当てた業務に加えて、プロダクト・オーナー（PO）は、しばしば他のビジネス・ステークホルダーに対する主要なインタフェースとなる。PO は、自身が全てには答えられない事項についての見識を得るために、チームがその筋の専門家にアクセスできるように援助する。また、PO は、資金調達のための窓口としてもよく機能し、追加の資金要請のために新たなビジネスを立ち上げる、あるいは何か障害を取り除いて欲しいと依頼するときには強力な味方となる。プロセスの免除や問題の迅速な処理を依頼するときには、通常、「ビジネスは X を求めている」というカードを出す方が、「チームは X を求めている」というカードよりも強い。

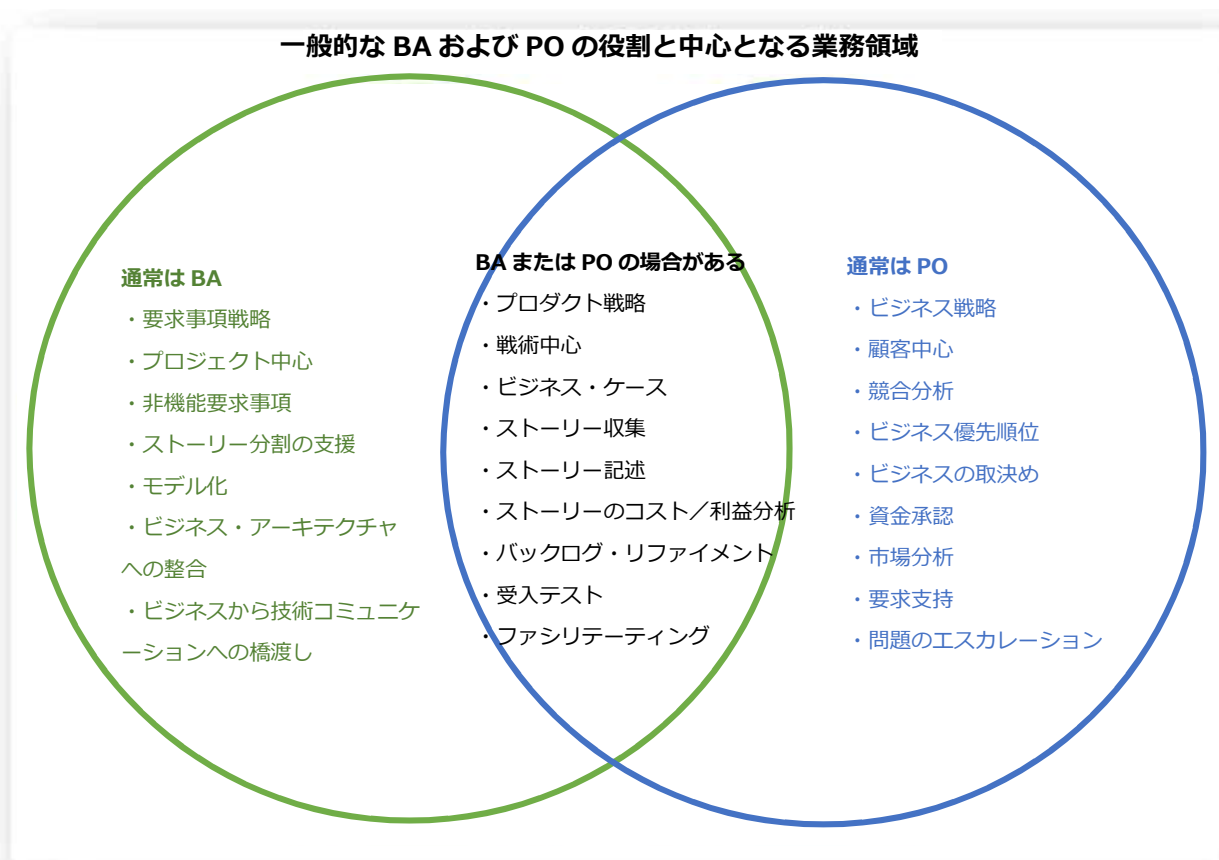
何かを頼むときに、BA は PO としての役を上手く果たすことはできないということを多くの人に確信させるのは、「情報源から直接聞いた」という明確なビジネスの方向性を伴った、「ビジネスを代表する者が味方にいる」という PO の利点だ。わたしは、理論上ではこれは真実だと思うが、実際は複雑でやっかいである。この仕事は能力が劣る PO よりも優れた BA の方が上手くやれるのでは？不在の PO の穴埋をしている BA はどうだろうか？ BA に支援される PO は両者の良いところ取りだろうか？さらに見てみることにしよう。

### ビジネス・アナリスト（BA）

前回の記事で考察したとおり、通常 BA は、要求事項を具体化する経験に裏付けされた非常に頼もしい要求事項獲得スキルを持っている。こうしたスキルは、効果検証のスキルおよびビジネスから技術チームのギャップへとうまく橋渡しできるコミュニケーション能力に支えられている。通常、BA は技術的な分析や設計においても訓練されているので、大きなストーリーをもっと小さなストーリーに分割する、ワークフローをモデル化する、データをモデル化する、ビジネス・ルールを明確にするといったようなタスクを援助することが可能で、さらに非機能的な要求事項の確認についても対応できる。

典型的な BA の訓練技能には、PO のバックログ管理機能の大部分を十分に引き受けるだけの資質がある。通常 BA は、PO に比べてより詳しい技術スキルがあるが、ビジネス知識は PO よりも浅い。BA は多くの場合、プロジェクトや戦術面に焦点を当てるが、PO はもっとビジネス戦略や顧客に焦

点を当てている。BA と PO において重複している観点、役割、ならびにスキルを以下のベン図に示す。



「通常は」と「～の場合がある」の資格を区別することは重要である。非常に技術に詳しいプロダクト・オーナー（PO）もいれば、非常にビジネス知識の豊富なビジネス・アナリスト（BA）もいる。もしみなさんがチームまたは事業部門で十分長く働いているなら、そうした知識やスキルは移転されることが通常で望ましい。さらに、人はビジネスから技術に、技術からビジネスの役割へと仕事を変える。人は多様で複雑なので、役割というのは仕事のことを話すには役立つが、実際に何が起きているのか、あるいはプロジェクト・チームが理想的には何を必要としているかについてはほとんど捕えていない。

そこで加味するのが、人格とソフトスキルの観点である。わたしは、誰も一緒に働きたくない非協力的な天才よりはむしろ円滑な関係が持てて、（たとえ、多少ビジネスの知識や技術的な理解が欠如していたとしても）多くの解決策を繰り返し実行することができる協力的な BA や PO をお勧めする。コミュニケーションやコラボレーションが止まる（あるいは、かなり妥協される）状況では、どうあがいても役割の定義やスキルが入る場所さえない。

## BA/PO のよくあるパターン

プロジェクト・チームでよく実行されるシナリオをいくつか検証することにして。以下の1つ目の図に示される、ビジネス側から開発チームへの橋渡しまたはリンクとしてのPOから始めることにする。



この場合は、POはビジネス側と開発チーム間の専任かつ直接の連絡役として、従来の役割を果たしている。この役割が適性に実行される時は、この役割によって、効果的なバックログ管理の利益（および「バックログ管理を超える」利益までも）がもたらされる。

私たちが避けたい状況は、ビジネス側から開発チームへの仲介者として機能するBAである。



この場合は、BAがビジネスから技術（および技術からビジネス）への解釈ができる、あるいはBAが要求事項管理や関連するソフトウェア・ツールに熟練しているために、おそらくは善意で、ビジネス側から開発チームへの直接の接点がBAを経由して絞り込まれている。

しかし、アジャイル・マニフェスト（アジャイルソフトウェア開発宣言）に「ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなくてはならない」という原則が含まれる理由は、日々の相互作用のなかで生じる要求事項とビジネスの優先課題との流れを円滑にするためである。フィルターとしての BA を両者間に挟むことは、開発チームへの情報量を減らし、BA の解釈を通じて希釈されたメッセージが中継されることになる。

PO 代理人としての BA を置くことは、よくある妥協した状況である。



PO が不在である（または単発的にしか対応できない）ことがよくあるので、その場合は BA に PO としての役割が割り当てられる。ここで問題なのは、BA はバックログの管理は上手くやるかもしれないが、前述で述べた「バックログの利益を超える」以下を含めた役割までは完全に補完できないことである。

- 他のビジネス・ステークホルダーへの内部の紹介者
- 追加資金調達の窓口
- プロジェクト課題に対するビジネス面での擁護者

さらにこの場合は、チーム内の権限に伴う難しさもあるかもしれない。開発チームのメンバーは、ビジネス側から選ばれた PO から伝えられるビジネスの優先順位についてはほとんど質問しないか無視するが、これが PO の役割を務める BA に起こりえるので、そのことがチームでのあつれきにつながる。

より優れたソリューションは、PO 支援者としての BA である。



この場合は、BA は仲介者としての役割を果たすのではなく、PO を支援する。BA はストーリーの分割および共通の非機能要求事項が解決されているかの確認というような活動を手伝うことができる。また BA は、ビジネス・ルールの実行やインタフェース要求の充足を確実にするために支援することもできる。PO が対応できないときは、一時的に BA が代わって開発チームからの質問に答えるが、常に PO が最終的な権限を持つという了解のもとになる。

さらに優れた BA は、コーチングを実施して、PO がバックログの管理業務やツールの習得を促進するよう支援できる。ただし、BA と PO の役割が重なるとしても、両者の役割は同義ではない、あるいは取り換えることはできない。好みという点では、わたしは理想的にはプロジェクト・チームに対応できる有能で親しみやすい PO と BA の両方を置きたい。（そうでなければ確約された PO か、支援する役割の BA から援助されるパートタイムの PO を置きたい）

この理想から離れると、私たちは問題に遭遇する。不在の PO または好戦的な PO は、BA に置き換えられる、あるいは開発チームとは関係なく機能するかもしれない。基本的な考え方の外では、それは人とプロジェクトについての見事な真実で、そうなると最良の方法や変更することにより生じる結果を決定することはとても難しくなる。幸いなのは、アジャイルの環境は実行と変更を評価するために早いサイクルを提供することである。

願わくは、こうした考え方や図式が、みなさんがステークホルダと会話するための、そして組織固有のプロジェクトの特性を考慮して最適な人員活用を決定するためのツールになればと思う。そこか

ら、実際にそれらの役割を試し、検証し、得られた結果をもとに使用したアプローチを適応することができる。

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.41

