

Guide 5 of 5

# データ／アナリティクス 組織に必要とされる スキルと能力を取り込む

ビジネスで効果的な意思決定を行うためのガイド

## 2025年までに、

組織が競争力を維持するために、データ／アナリティクスの人材市場で最も必要とされるスキルは、分析スキルとソフト・スキルになるでしょう。

出典：Gartner

データ／アナリティクス (D&A) へのニーズが急激に高まる中、D&A イニシアティブを支える人材の確保と維持が課題になっています。

必要なのは、長期的な D&A 人材戦略です。すなわち、D&A の価値を伝え、データ・ドリブンな意思決定者のビジネス上の目的に D&A がどう結び付いているかを実証できる人材を体系的なアプローチで引き付け、雇用し、維持していかなければなりません。

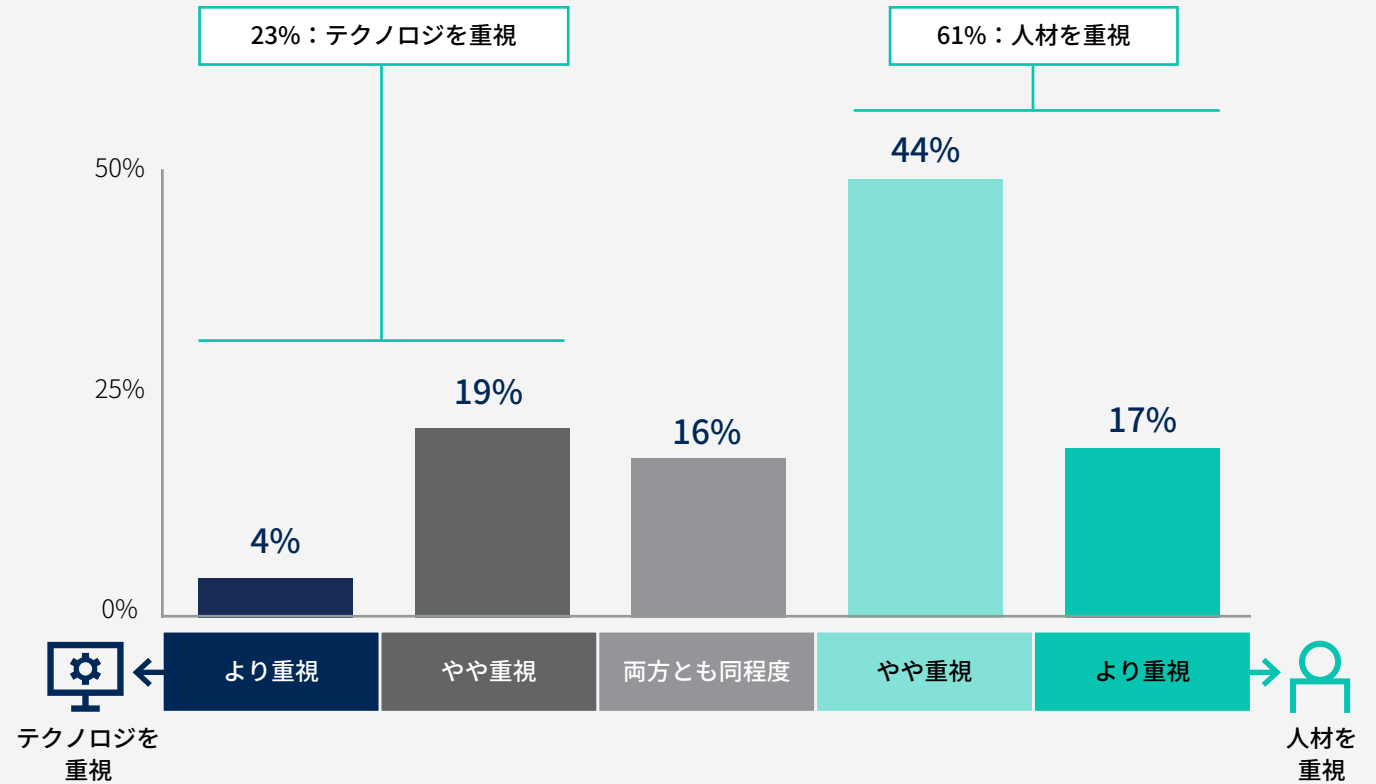
将来の要件に適した D&A の役割とスキルを構築するには、**既存の枠にとらわれない**思考が必要です。例えば、過去の経験ではなく可能性を重視した採用など、従来とは異なるアプローチを取ることを検討します。同時に、人材、役割、キャリア開発パスに**多様性を持たせる**ことを意識する必要があります。



**Jorgen Heizenberg**  
VP Analyst

### D&A リーダーは、テクノロジーよりも人材についての課題を重視している傾向がある

D&A に必要な役割、スキル、組織文化をどのように構築し、体系づけるかが成功の鍵を握っている



n=469、全回答者  
質問：「優先順位を付けるとしたら、人材とテクノロジーのどちらを重視しますか」  
出典：Gartner

## 本ガイドの活用法

### 準備

1

自社の D&A 業務に適したオペレーティング・モデルを明確にします。

### 確立

2

概念モデルを用いて、実行可能で現実的なオペレーティング・モデルを策定します。

### エンゲージメント

3

互いに理解し合える部門横断型のチームを立ち上げます。

### 実行に移す際のヒント

4

D&A 組織をデザインする際に陥りがちな 5 つの落とし穴を回避します。

## 準備

## D&amp;A 業務の遂行場所など、D&amp;A のオペレーティング・モデルで重要となる要素を明確にする

高い能力を持つ D&A 組織を構築するためには、まず、どのような業務を行う必要があるのか、誰がそれらの業務を担当するのか、また、それら業務に関連する担当者はどこで業務の大半を遂行する必要があるのかを定める、オペレーティング・モデルを確立します。

## ステップ 1

D&A リーダーとして、自社の D&A 業務に適したオペレーティング・モデルを特定するために役立つ、重要な質問です：

- 戦略的ステークホルダーは誰か。また、彼らの目的は何か
- どのような D&A 業務を、どの順番で、なぜ行う必要があるのか
- その業務はどこで、いつ行うべきか
- 成功を阻む障壁は何か。また、それを軽減するにはどうしたらよいか

## ステップ 2

D&A 業務をどこで遂行するかを検討するにあたり、一般的な組織モデルを用いて、D&A 業務をグローバル／リージョナル／ローカルにマッピングしてみます。このようにすると、組織で物理的にどのようなリソース、スキル、能力が必要になるかを判断しやすくなります (次ページも参照)。



## 確立

# 概念モデルを用いて実行可能なオペレーティング・モデルを策定する

概念パターンを物理的／仮想的な組織構成にマッピングすることによって、実行可能で現実的なオペレーティング・モデルを策定することができます。D&A 業務の「内容 (what)」と「担当者 (who)」が変更になった場合は、概念モデルを更新して、物理的／仮想的組織を最適な状態に保ちます。

右図は、個別のビジネス部門のほか、リージョナル・ビジネス部門も含め、さまざまな組織内で行われるローカル業務が複雑に絡み合っている状態を示しています。

Gartner は、ハイブリッド・モデルこそがベスト・プラクティスであると考えています。すなわち、ハブ・アンド・スポーク・アプローチで、中核的な集約型チームとして D&A センター・オブ・エクセレンス (COE) が、ビジネス部門内で協働する複数の分散型チームと連携します。

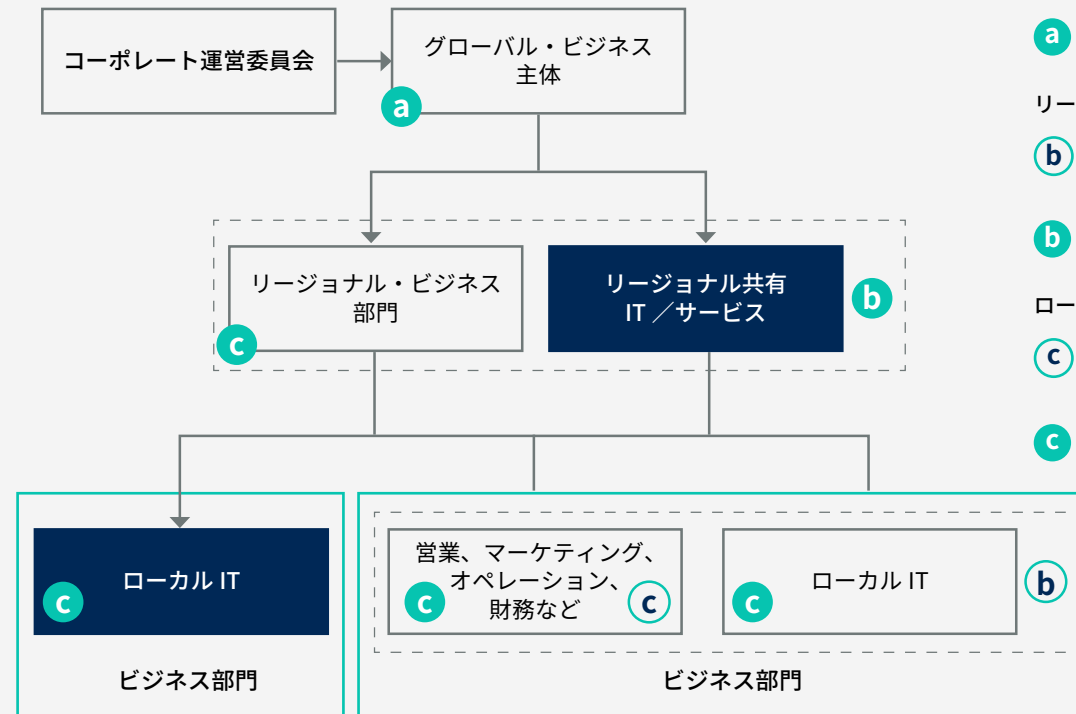
以下の Gartner のリソースをご活用いただけます。

### • What Are the Essential Roles for Data and Analytics?

D&A リーダーは、適切な能力を身に付けて、デジタル・ビジネスの機会と課題をサポートする必要があります。

\*ご契約のサービス内容によっては、本eBookでご紹介しているリサーチを閲覧いただけない場合もございますので、ご了承ください。

## 概念的組織モデルを自社の物理的組織に適用してマッピングする



### 凡例

■ 同一の物理的／論理的組織

### グローバル組織

**a** D&A ガバナンス：ガバナンス委員会 & スチュワード協議会

### リージョナル組織

**b** アナリティクス／BI：アナリティクスのセンター・オブ・エクセレンス

**b** D&A ガバナンス：ガバナンス委員会 & スチュワード協議会

### ローカル組織

**c** アナリティクス／BI：アナリティクスのセンター・オブ・エクセレンス

**c** D&A ガバナンス：ガバナンス委員会 & スチュワード協議会

出典：Gartner

## エンゲージメント

### 互いに理解し合える部門横断型のチームを立ち上げる

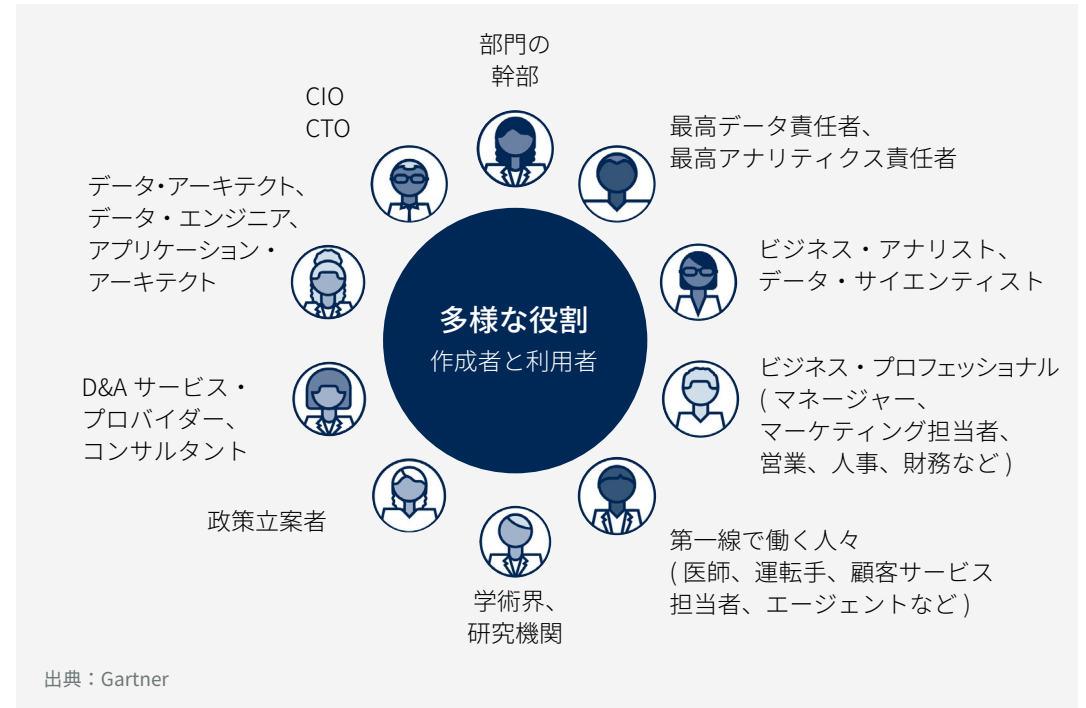
#### ステップ 1

テクノロジー・スキル／D&A スキル／ビジネス領域の専門知識／ソフト・スキルと、多様なバックグラウンドを持つ人材を掛け合わせることによって、部門横断型のチームを立ち上げ、必要な能力を構築します。

- データ／アナリティクス
- テクノロジとビジネス
- 分析力と創造力
- 外向型と内向型
- さまざまな経験レベル：
  - ビジネス部門と企業全体
  - 経験者と初心者

#### ステップ 2

特定の責任および成熟度に基づくデータ・リテラシーを備えたペルソナを作り出し、ビジネス上の目的に合致するデータ・リテラシー・プログラムを策定します。



## 実行に移す際のヒント

### データ・ドリブンの文化を醸成する際に陥りがちな落とし穴を回避する

落とし穴	アクション
変化を受け入れることへの文化的な問題	コラボレーション、協力、問題解決をデータ／アナリティクス組織の基盤として、最高データ／アナリティクス責任者 (CDAO) あるいは同様の役割を創設し、文化変革イニシアティブを牽引させる。
プログラムをサポートするリソースと資金の不足	ビジネス・ドリブンの戦略とオペレーティング・モデルを策定する。データ／アナリティクスのビジネス上の価値は組織全体に及ぶことを実証できるようにする。
データ・リテラシーの乏しさ	データ・リテラシー・プログラムを策定して、環境変化のダイナミクスに対する組織モデルの柔軟性と対応力を高め、ビジネス上の目的により合致するようにする。
関連スキル／スタッフの不足	既存スタッフのスキルを向上させ、当面のサポートとトレーニングのためにコンサルタントを起用して、追加的に必要となるワークロード・キャパシティの拡張を図る。
最重要イニシアティブの定義への注力不足	部門横断型チームを確立し、さらに主力人材の非公式の (ソーシャル) ネットワークを把握することによって、企業全体がデータ／アナリティクス組織に関与するようにする。



# 実用的で客観的な知見

より良いビジネス上の意思決定を下すために、  
以下のようなリソース／ツールを無償でご利用いただけます。

## Roadmap

[Enhance Your Roadmap for Data and Analytics Governance \(英語\)](#)

適切なガバナンス基盤を設置します。

## Webinar

[DX 推進組織は次のステージとして  
データ&アナリティクス専任組織を目指せ](#)

CDAO（最高データ／アナリティクス責任者）の重要性と役割について説明します。

## Resource Hub

[最高データ／アナリティクス責任者 \(CDAO\) の焦点：  
データ／アナリティクス主導のリーダーシップを確立](#)

D&A を活用して競争優位性を高めます。

## Roadmap

[データ／アナリティクスの活用でデジタル化による  
成長を推進](#)

D&A のベスト・プラクティスに従って戦略を策定します。

本 eBook「データ・ファブリックが果たす役割を理解する」は、「ビジネスで効果的な意思決定を行うためのガイド」シリーズ全五巻の第五巻です。意思決定の継続的な改善を行うために、本シリーズをお役立てください。

シリーズ [ビジネスで効果的な意思決定を行うためのガイド【全五巻】](#)

1. 意思決定プロセスの課題と着手すべきアクション
2. 価値に基づくデータ／アナリティクスの優先順位付け
3. AI によって意思決定を拡張するタイミング
4. データ・ファブリックが果たす役割を理解する
5. データ／アナリティクス組織に必要とされるスキルと能力を取り込む (本 eBook)

Gartner のお客様はクライアント・ポータルでさらに多くのリソースをご利用いただけます。 [ログイン](#)

# Connect With Us

ガートナーは、経営幹部およびそのチームに対し、実行可能かつ客観的な知見を提供しています。ガートナーの深い専門知識によるガイダンスやツールは、組織が最優先のビジネス課題についてより迅速でスマートな意思決定を下し、より大きな成果を獲得することを可能にします。

リサーチサービスに関するお問い合わせ

ビジネスを成功に導く Gartner のサービス

[www.gartner.co.jp/ja/information-technology](http://www.gartner.co.jp/ja/information-technology)

最新の知見をご確認ください

