

経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構
第3回 ビジネスアーキテクチャ人材の育成に関するタスクフォース
議事要旨

- 日 時 令和7年8月4日（月）15:00～17:00
■場 所 独立行政法人情報処理推進機構コラボレーションルーム
（文京グリーンコートセンターオフィス 13F）
■事務局 経済産業省、独立行政法人情報処理推進機構

1) 前回タスクフォース振り返り

事務局より、前回のタスクフォースの内容について説明が行われた。

2) 取り組み紹介

1. 関西電力におけるビジネスアーキテクチャ人材とは

関西電力株式会社より説明が行われた。

- デジタルスキル標準のビジネスアーキテクトが実務に適用しづらいとのことだが、具体的にどのあたりでそう思うのか。
 - 現在の定義では、「新規事業開発」「既存事業の高度化」「社内業務の高度化・効率化」の3つに分かれている。例えば「新規事業開発」の担当者は在籍する部門が限定されてしまうため、適用領域が非常に狭い印象を持っている。この切り口の改善の必要性を感じている。
- 人材育成において、3層に分けて育成目標を設定しているが、会社共通で人材ごとの育成人数を設定しているのか。
 - グループ会社のうちの2社を合わせた人数としている。
- 人事制度を含めて、デジタルのキャリアの制度作りをする上での建付けは、デジタルスキル標準のビジネスアーキテクトやデザイナーを始めとした役割の区分を用いて定義しているのか。
 - デジタルスキル標準を適用している職種としてデジタルコンサルタント等がある。但し、ビジネスプランナーはデジタルスキル標準が適用しづらいため、高度DX人材には入れない方針でいる。ビジネス改革人材、データ活用人材およびサイバーセキュリティ人材は高度専門人材と定義する。
- 人材定義の配分や人数比の計画があるか。
 - DX人材戦略は改変して間もない。これから人材毎の人数を測定するプロセスを実施する。その上で、現存の人数と必要な人数とのギャップや、必要な行動を分析する。

- 高度 DX 人材 50 名について、ビジネス部門出身者と IT 部門出身者のどちらが多いのか。
→ 現在のところ、高度 DX 人材は IT 出身者が多い。デジタルコンサルタントとデータサイエンティストは、IT 部門出身者がデジタル部門に何年も所属して到達できるレベルと定義している。

2. キリンググループにおけるビジネスアーキテクチャ人材について

キリンホールディングス株式会社より説明が行われた。

- ビジネスアーキテクチャ人材の組織図上の立ち位置と専門領域を教えてください。
→ 昨年からは機能別人材制度に移行しており、社員は自身が専門としたい領域の責任を担っている。その中で、自身の業務領域にデジタル、ICT を取り入れて専門領域としている人は、ビジネスアーキテクト人材として育成する体系になっている。エントリーは挙手制であり、意思があれば誰でも研修コースを受けることができる。受講後は、会社側で受講状況および成績を把握することができる。
- 生成 AI を使った教育や人材育成を推進する上で、アーキテクトや新しい事業や既存業務の改革を企画するためのスキルセットに変更は生じたか。
→ 当社は既存事業の改善が多い。一方で、新規事業では、生成 AI を始めとしたデジタルを活用している。また、生成 AI 活用のための社内コミュニティがあり、社内に 500 人以上が参加している。今後、ある一定程度の素養ができれば、フラグシッププロジェクトを立ち上げて育成することもあり得る。
- 生産性の向上として、生成 AI 展開の数値目標を持たれているが、どのような戦略かを教えてください。
→ 事業ごとに生成 AI 展開の成果割合を出す調査をした。他の事業は 8 割や 6 割の成果を出している中、工場は 4 割いかない。今後はフィジカル AI を使う必要性を感じている。また別に、ビジネスアナリストを各部門に 1 人以上配置して、各部門の業務効率化に向けた課題に対して生成 AI の活用している。

3) ビジネスアーキテクチャ人材の人材像について

株式会社クリエビジョンより、プロダクトマネージャーおよびビジネスアナリストの主な役割について説明が行われた。株式会社エル・ティー・エスより、ビジネスアーキテクト職群の役割分担説明が行われた。その後、委員間で討議が行われた。

- プロダクトマネージャーは、意思決定権を持つ立場であれば、プロダクトオーナーの

方が名前として合うのではないか。マネージャーとオーナーは、どう使い分けているのか。

- アジャイル開発のスクラムのロールにプロダクトオーナーが定義されており、それが広く知られているため、ここではその文脈で用いている。
- 用語の定義については決める必要があると思う。海外の方法論、例えば SAFe など使われている用語に合わせるのも 1 つの方法である。
- ここでのマネージャーとオーナーの言葉の使い方を、スクラムのプロダクトオーナーでの使われ方と区別することには賛成する。スクラムはアジャイルにおける 1 つのフレームワークであり、影響を受けすぎない方がよい。
- 管理構造のパターンが複数存在することを知ってもらい、戦略的にどれを選ぶべきかについて、経営陣へのメッセージングが非常に重要だ。
 - パターンを選択する問題なのか、それとも既存の管理構造をパターンの定義に合わせるのか。
 - 両方のケースがあると思う。壊すことを戦略的に考えることもある。
 - 数多くのパターンを列挙すると、むしろ受け入れられないと思う。変革の進め方の 2 つの型のみを示して標準とするのが良いのではないか。
 - 変革の進め方の 2 つの型は、アジャイル開発とウォーターフォール開発でパターンが変わるのか。
 - 連邦型と集権型の 2 つの型をそれぞれ、アジャイル版とウォーターフォール版に分けることも可能だと考える。
- Scaled Agile のフレームワークから見るプロダクトマネジメントの位置づけにおいては、各ロールを階層に分けている。開発チーム毎にプロダクトオーナーがいて、プロダクトオーナーの 1 つ上の層にプロダクトマネージャーがいる。プロダクトマネージャーの協業の相対としてビジネスオーナーがいる。更に、ポートフォリオレベルには、エンタープライズアーキテクトがいる。
 - プロダクトオーナーの上にプロダクトマネージャーがいることに違和感がある。プロダクトマネージャーの立ち位置をプロジェクトオーナーとするのはどうか。
 - 一般用語では、マネージャーよりもオーナーの方が階層は上ではないか。
 - オーナーとマネージャーの議論については同意する。スクラムのプロダクトオーナーという言葉に引っ張られすぎないようにする方がいい。
- 資料中の役割の違いにおいて、ビジネスアーキテクトが一部はみ出して経営者/CPO と重なっているが、はみ出させずに、四象限の領域で区切る方がわかりやすいと思う。
- プログラムマネジメントとプログラムマネジメントの説明があったが、今の整理ではプログラムマネジメントは誰の役割なのか。

- プロダクトマネージャーとプログラママネージャーは基本的な業務のスコープと役割は似通っている。プログラママネジメントは、一般的に複数のプロジェクトが中にあることを前提にしているが、プロダクトマネジメントはそうではないところの違いがある。
- プログラムマネジメントを実行するのはビジネスアーキテクトなのか。
- プログラムマネージャーは、施策を実行するためのプログラムをマネジメントする。一方、ビジネスアーキテクトは、プログラママネージャーの領域にも関与するが、プログラムやプロジェクトの開始前の段階から、ビジネスの構造の可視化や維持を行う役割も担っている。
- 言葉の定義が必要なのではないか。オーナーやマネージャーなどの意味を定義した上で議論を進めた方が良いと思う。
- 一度言葉を整理したい。例えば、オーナーと記載した箇所をマネジメントに置き換える等考えたい。

以上

<お問い合わせ先>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課
電話：03-3501-1511（内線：3971～3975）

独立行政法人 情報処理推進機構(IPA) デジタル人材センター
お問い合わせフォーム：info.ipa.go.jp/form/pub/inquire/itec