



ビジネスアーキテクチャ人材の役割定義

株式会社エル・ティー・エス
山本政樹

デジタルスキル標準における“ビジネスアーキテクト”の論点

- 現状のDSSにおける「ビジネスアーキテクト」は**海外の標準的ビジネス変革人材の役割体系の“全部のせ”**状態であり、一種のスーパーマンとなっている。（仮に現行の3類型に分かれることを前提としても）これら**すべての役割を内包するキャリアを目指して育成体系を作ることは難しい**。
- また、国際標準と日本における標準が完全に一致する必要はないが、**一定の整合性をとれない場合、各種の弊害**がある。
 - 圧倒的に先行する海外のノウハウ（各種BOK、事例）をうまく活用できない
 - （特にグローバル企業において）海外展開や海外事業の際に現地と認識齟齬が生じる
 - 海外のコミュニティとの意思疎通ができない/役割を誤解される/キャリアが接続しない
 - 海外のコミュニティを母体に活動している日本の既存コミュニティとの連携に不都合が生じる
- とはいえ、既にリリースされている「ビジネスアーキテクト」という考え方を活かす方向で考えるのであれば、ビジネスアーキテクトという役割の構成を見直し、「**ビジネスアーキテクト」「プロダクトマネージャー（プロダクトアナリスト）」「ビジネスアナリスト」に再分類することで、世界の各専門体系と一定の整合性を確保**することは考え方の一つである。これができるれば海外資産なども参照しつつ、育成体系は前に進めることが可能（既存のコミュニティも連携しやすい）。
- ただし、育成の前にはまず**認知の向上と、当事者（実践者）のアイデンティティ確立が必須**。企業経営者に役割の必要性を認知させつつ、専門人材（ジョブ型雇用）育成の枠組みを作るためには、ビジネスアーキテクト当事者への啓発だけでなく、（DX認定や“攻めのIT銘柄”のような）**組織認定制度を作り、後押し**することは考えられる手段の一つ。

ビジネスアーキテクト領域の活性化に向けたステップ

- 以下は前述の課題認識にもとづくビジネスアーキテクトの認知向上、学習体系確立のステップのイメージ。

DSS以前



【Step1】
専門体系の再整理
と役割・スキルの再定義

「ビジネスアーキテクト」というカテゴリを活かしつつ、キャリアを海外の標準的なビジネス変革人材体系に沿わせる形で役割を再分解、その上で詳細な役割・スキル体系を再定義。

ビジネス アーキテクト	プロダクト マネージャー	・ (主にサービスとしての) デジタルプロダクトの企画～要求定義～サービス運営
	ビジネス アーキテクト	・ 戦略のアーキテクトチャへの落とし込み・管理と、プロジェクト群の全体管理
	ビジネス アナリスト	・ (主にエンタープライズITとしての) 業務変革・システム企画～要求定義～社内展開

この過程で各領域の既存コミュニティやオピニオンリーダーの巻き込みと連携

【Step2】
認知向上と
アイデンティティ確立

育成の前に、まずビジネスアーキテクトという役割の認知を向上させると共に、当事者のアイデンティティを確立する。

コミュニティ形成と発信の強化

- ・ ハブコミュニティの立ち上げ
- ・ 関係団体と有力企業を巻き込んだイベントの開催
- ・ 既存団体との連携

個人の資格（というより認定）制度

- ・ 知識/技量よりも役割認識とマインドセットを問う
- ・ 取得/維持に経験時間を必須に
- ・ 一部の高度人材は先行して「指導者」的な資格を作っても良いかも

組織の認定制度

- ・ 育成の仕組みや優良事例を持つ組織/企業の認定や表彰制度

【Step3】

本格的な育成・学習体系の開発へ

認知の向上にあわせて、本格的な育成・学習体系の開発へ。

方法論やツールキットの開発

- ・ 方法論・事例集の提供
- ・ ツール・テクニック集の提供
- ・ 既存ツールベンダーとの連携 (BPMツールやEAツール)

資格の多段階化と高度化

- ・ 資格を初級者から熟練者までの多段階に対応させる
- ・ より高度な知識や状況判断を問う

より高度な訓練の場の創出

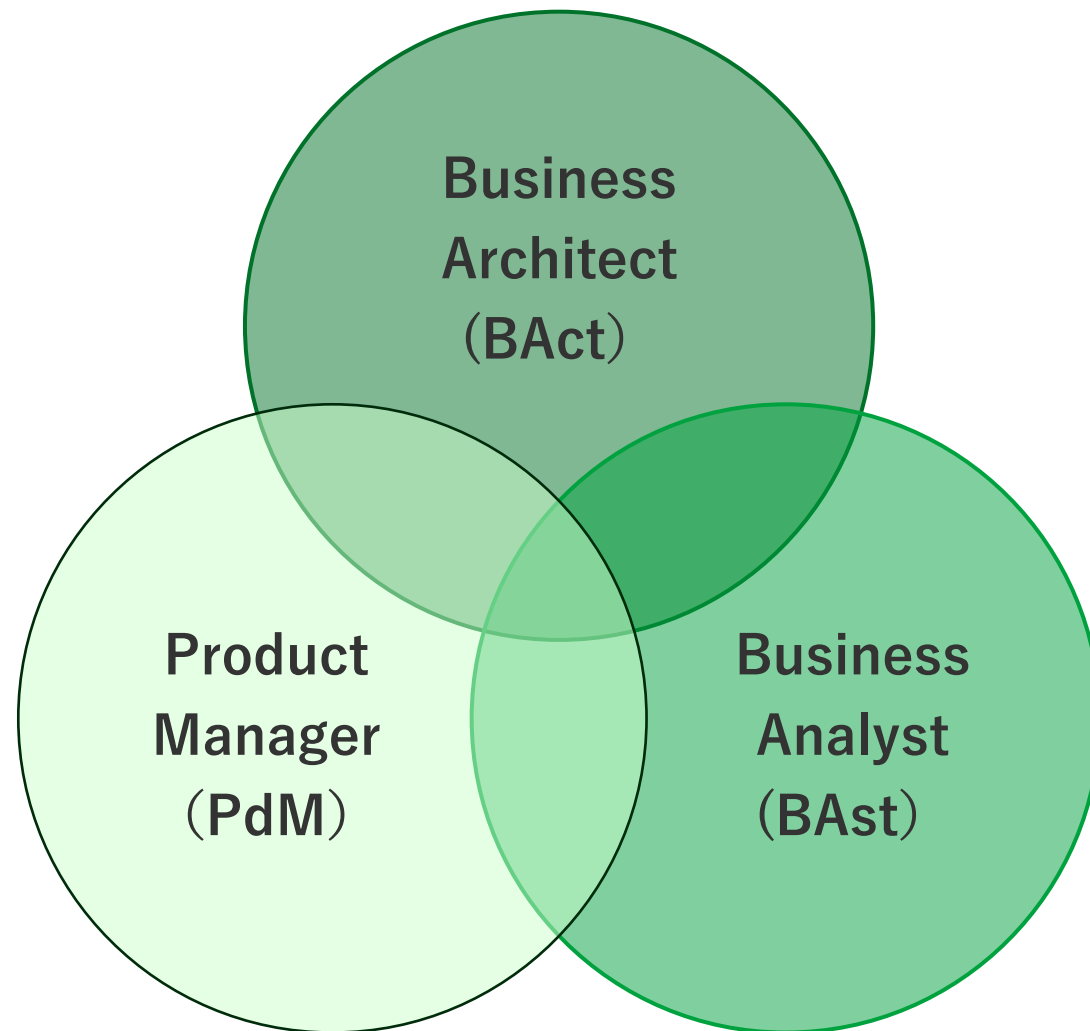
- ・ コーチや指導役となるビジネスアーキテクトの派遣
- ・ 企業間での人材派遣や交換留学的な制度など

DSS登場（今）



DSS“ビジネスアーキテクト”改訂の方向性

- これまでの議論経緯から、DSSにおける人材類型である「ビジネスアーキテクト」を「Business Architect」「Product Manager」「Business Analyst」に三種類のロール（役割）に分類する。
- これら三つの役割は大きく見れば同じ役割であるため、必然的にその役割は重複する部分がある。
- 一方で、歴史的経緯などからそれぞれの役割の中心となる関心事には差異もあり、DSSにおけるなんらかの定義を設定することは可能と思われる。
- 次ページ以降でそれぞれのロールの詳細を記す。



三つの役割の詳細（ビジネスアーキテクト）

- 以下はBusiness Architect（ビジネスアーキテクト）の詳細。ここではBActと略する。

Business Architect (BAct)	役割	主な作業		
	組織もしくは事業全体を俯瞰し、戦略や事業方針からみた全体最適での事業構造設計と施策の立案・管理を担う。	- 事業戦略に基づく事業構造（ビジネスアーキテクチャ）の設計と、変革のための変革活動（プロジェクト）の立案、及び変更管理 - 変革活動共通のガイドラインや共通言語の提供 - 各変革活動の当初意図からの逸脱の監視と実行支援 - 各変革活動の経営視点からの検証と投資対効果（ROI）の検証		
	決定権・責任の持ち方	活動サイクル	その他備考	
	- 施策の最終決定権は経営であることが多く、助言的な役割となる。 - ただし、その助言は施策決定のプロセスに組み込まれることが多く、一定の影響力を持つ。	活動の新規立ち上げ時を除き、定常的に活動する（明確な終了時期は存在しない）。	経営方針の実行役として中央集権的に動く場合がある一方で、社内の様々な変革活動の横断的調整者としてふるまう場合もある。位置づけや影響力の強さは経営次第となる。	

各役割の詳細（プロダクトマネージャー）

- 以下はProduct Manager（プロダクトマネージャー）の詳細。ここではPdMと略する。

Product Manager (PdM)	役割	主な作業		
	特定のプロダクト・サービス領域の責任者として企画から構築、その後の継続的改善やビジネスの拡大など広い事項に責任を持つ。	- プロダクト（付随するサービスや業務、組織を含む）ビジョンと戦略の策定 - プロダクトの要求定義、優先順位づけ - プロジェクト（プロダクト）チーム・コスト・スケジュールなどのプロジェクトマネジメント全般 - プロダクトのビジネス上の成果の明確化、KPI設定と検証・評価		
	決定権・責任の持ち方	活動サイクル	その他備考	
	- 責任範囲のプロダクト・サービスに一定の裁量権を持ち、任せられた裁量の範囲内では自律的な運営が可能。 - ただし、その裁量権はBActや任命者から提示されたポリシーに制限される。	- 自身が担当するプロダクトを持ち責任範囲は明確。 - 理想的にはプロダクトライフサイクルにわたって活動する。	歴史的にデジタルサービス領域に多いが、特定の業務や管理領域（例：調達や人事）を“プロダクト”とすることもある。この場合、BO（※）と兼務となることもある。	

各役割の詳細（ビジネスアナリスト）

- 以下はBusiness Analyst（ビジネスアナリスト）の詳細。ここではBAstと略する。

Business Analyst (BAst)

役割	主な作業		
変革活動における業務やシステムの分析と要求の明確化を担い、取り組み関係者のコミュニケーションハブとなって取り組みを推進する。	・ 変革活動における問題分析とソリューション（解決策）の整理 ・ 新たな業務/組織/デジタルプロダクトに関する要求の収集・分析と明確化、及び追跡と変更管理 ・ デジタルプロダクトを含む新業務の検証と受け入れの支援、ユーザーへの展開 ・ プロジェクトステークホルダー間の協力体制の構築と合意形成の支援		
決定権・責任の持ち方	活動サイクル	その他備考	
・ 最終決定権は変革オーナー（BO※やPdM）に帰属し、BAstはこれらの意思決定支援と実行責任が中心。ただし詳細仕様は主体的に決定可能なこともある。 ・ その活動はBAstから提示されたポリシーに制限される。	・ 主にプロジェクト単位で活動し、責任範囲が設定されるかはアサインのポリシー次第。 ・ アサイン先が変わる/兼務することも多い（社内コンサルタント的な振る舞い）。	・ 歴史的にデジタルサービス領域に多いが、特定の業務や管理領域（例：調達や人事）を“プロダクト”とすることもある。この場合、BO（※）と兼務となることもある。	

三つの役割の違い

- それぞれの役割を分ける主な軸は「変革の階層」と「決定権・裁量権の有無」と考えると、役割の違いが分かりやすい。施策の推進という意味ではBAstとPdMは根底のスキルセットはかなり近い。決定権・裁量権の程度によって役割や振る舞いが変わると考えるのが自然。

構造管理・組織横断の方針立案 (変革施策の承認と任命)

- アーキテクチャ全体に対する決定権は経営や各事業・業務部門の管理職（組織長）に帰属する。施策の承認と責任者のアサインもこちらの役割。

経営者/
Business
Owner (※)

Business
Architect
(BAct)

- ビジネスアーキテクトは経営の傍で、戦略に基づいたアーキテクチャの全体設計や施策の頭出しを行う。ただし、決定権はあくまでも経営に帰属する。

決定権・裁量権を有する

決定権・裁量権は限定的

- PdMは任命された特定領域/プロダクトに対する決定権/裁量権を持つ。必然的に責任範囲は明確で、変革全般のマネジメント責任も負う。

Product
Manager
(PdM)

Business
Analyst
(BAst)

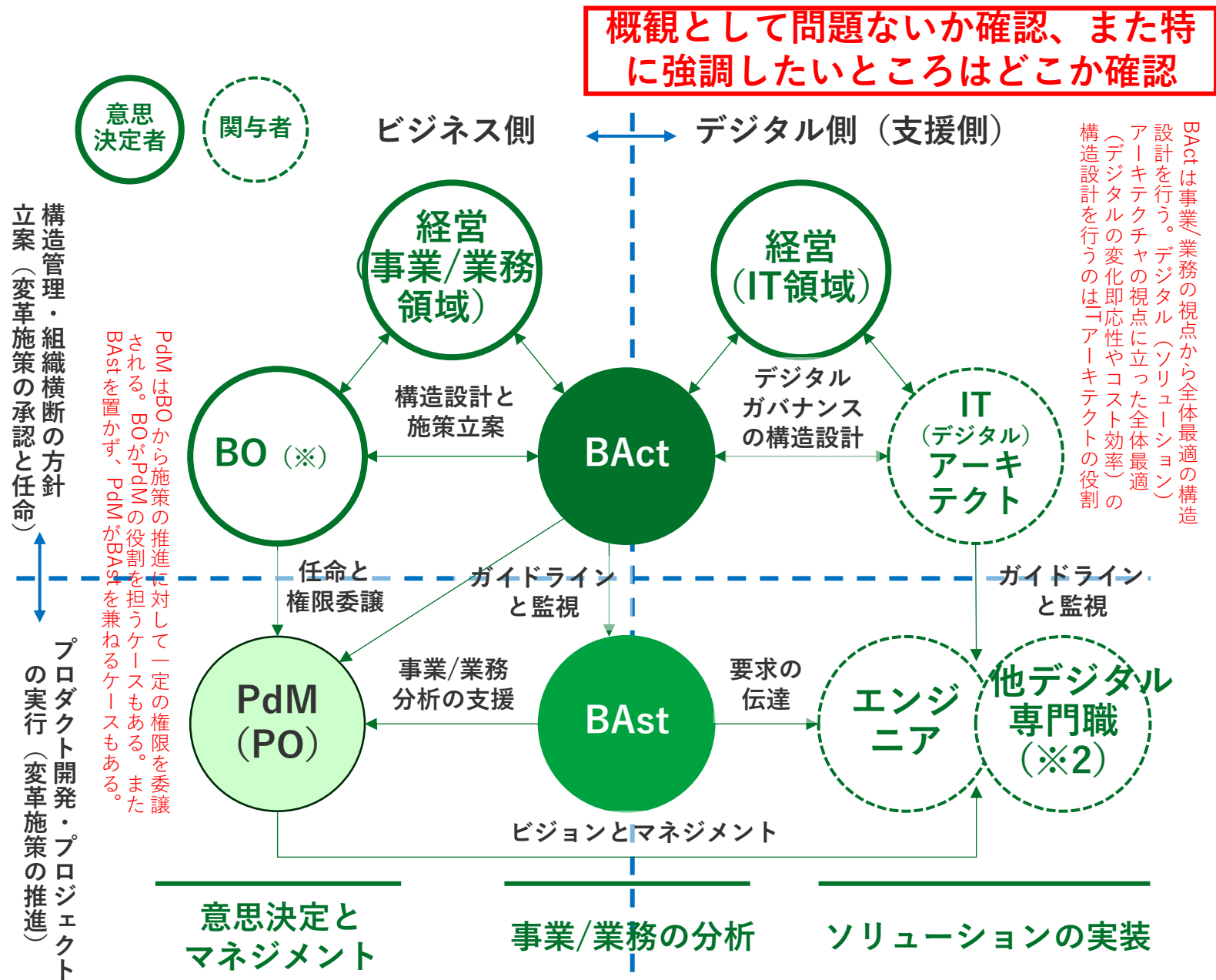
- BAstは基本的に最終決定権や裁量権を持たず、実行責任が中心。また関与する取り組みも流動的なことが多く、変革支援要員としてもっとも柔軟に配置できる。

プロダクト開発・プロジェクトの実行 (変革施策の推進)

※ Business Owner = 業務機能部門長や事業部門長などの組織長

関係性の概観

- ビジネスアーキテクト職群の三つの役割の役割間、および主たるステークホルダーとの関係性の概略を示したものが右図。
- ビジネス変革人材はビジネスからの変革要求を受け取り、要求を詳細化・明確化した上で、ソリューション実装を担う役割に引き渡す。
- なお、PdMとPO（Product Owner）は状況に応じて同義としても、PdMの配下にPOが複数配置される階層関係としても成り立ちえる。



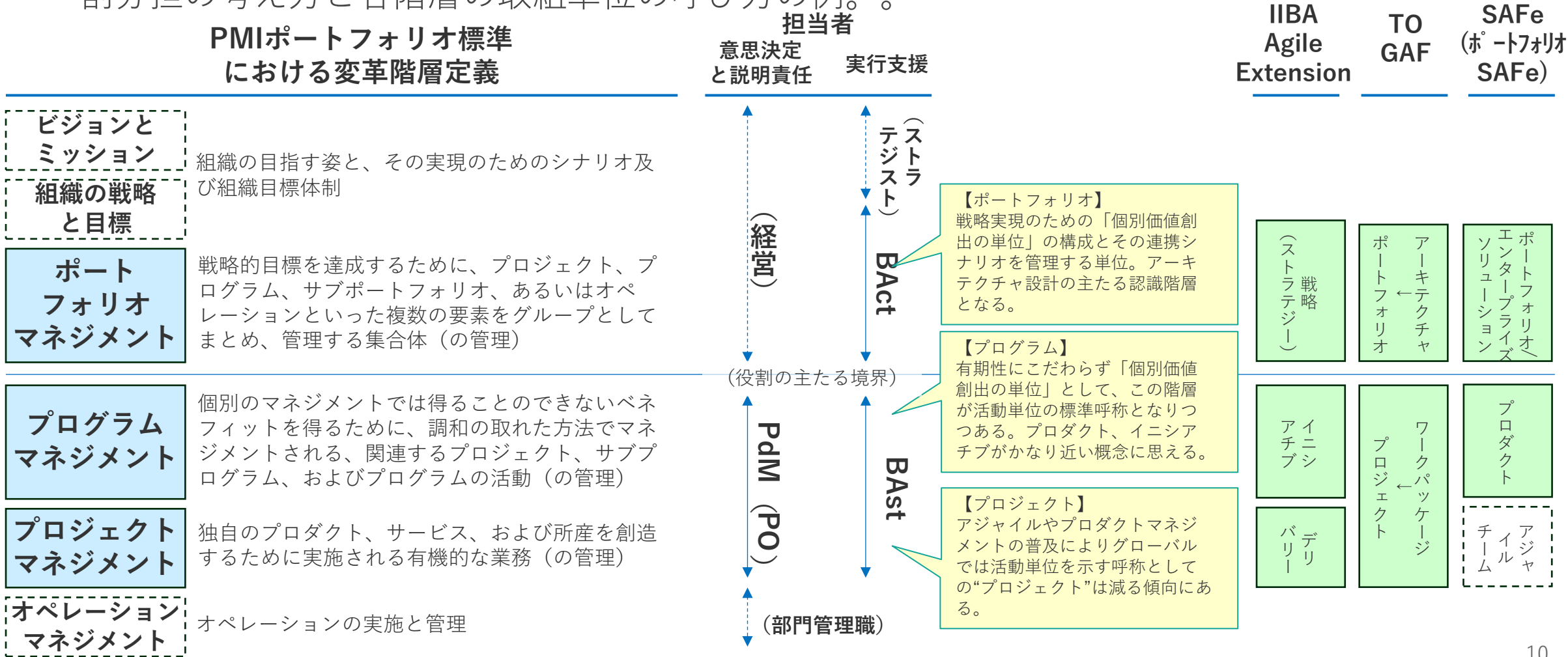
※：BO = Business Owner（機能部門長や事業部門長）

※2：他デジタル専門職 = データサイエンティストやセキュリティスペシャリスト等

最終化に向けて階層の考
え方および呼称の合意が
必要

変革階層における役割分担

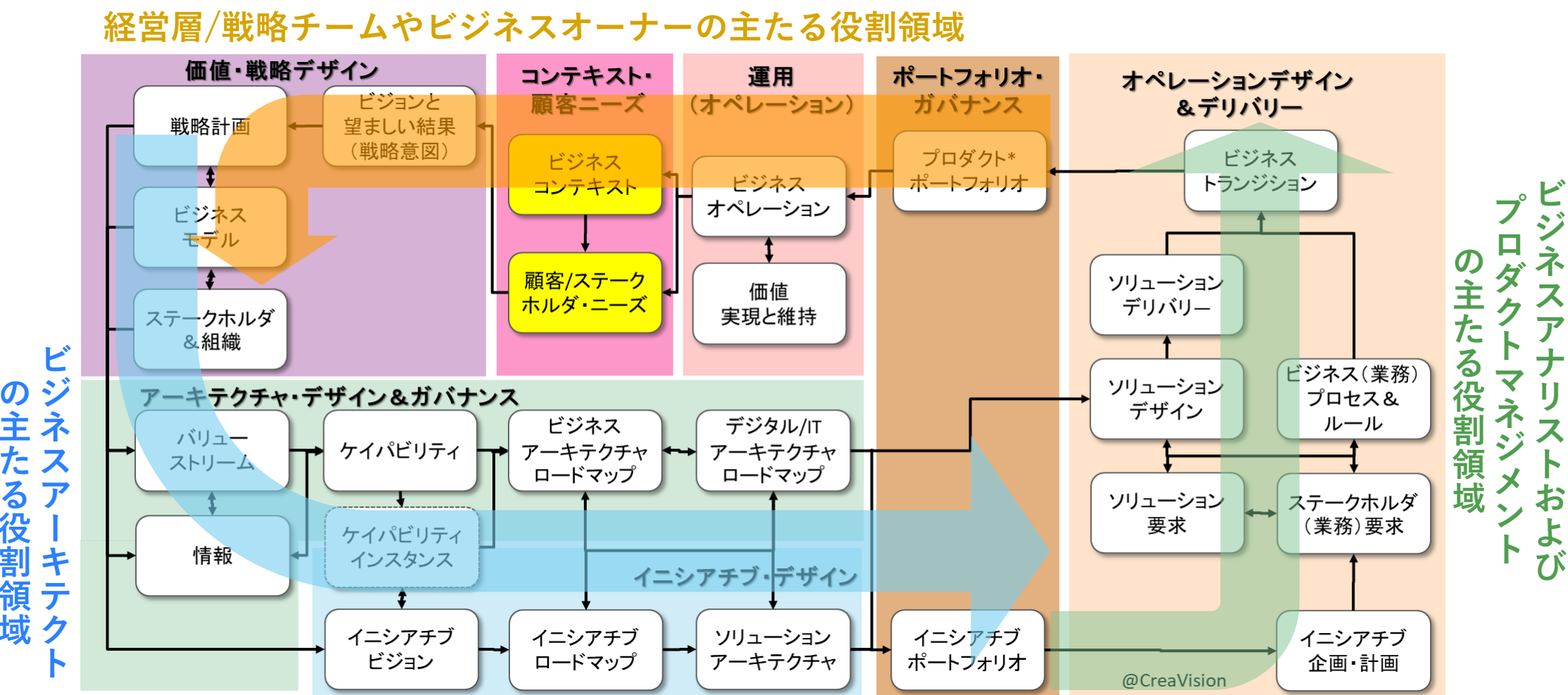
- 変革のフェーズがその抽象度に応じて階層化されており、BActとBAst、PdMの役割分
担はこの階層に一定程度紐づく。以下はPMIの定義する変革階層を基準にした場合の役
割分担の考え方と各階層の取組単位の呼び方の例。。



前ページの呼称の合意を受けて言葉の置き換えが必要になる可能性

変革ライフサイクルにおける役割分担

- 前ページの役割分担を詳細化した上で、ライフサイクルで表現すると以下のようなになる。



※塩田委員提供資料より

Product ManagerとBusiness Analystの配置を考える上でのポイント

- Product Manager (PdM) と Business Analyst (BAst)) は根底のスキルや提供価値は近い。一方、で保持している権限は異なり、この権限の程度によって体制上の役割や振る舞い方が変わると考えるのが自然。
- 旧来型の組織では事業・業務領域の決定権や管理権限は各部門の管理職 (BO) が持つ。BOの持つ権限構造を活かしながら、変革の支援者を置くのであればBusiness Analystが適任。Product Managerを置く場合はBOとの関係性整理が議論の軸となる。その場合は以下が選択肢となる。
 - BOがPdMの役割を兼ねる。
 - BOの配下にPdMを配置し、BOの持つ権限を委譲する。
- PdM傘下にBAstを置いてPdMの活動を連携することも選択肢。

Product Manager (PdM)

- Product Managerは明確な責任範囲（プロダクトスコープ）があり、特定の領域への一定の決定権を持つことが前提となる。
- 必然的に予算やスケジュールなどの管理を担う“管理者”としての側面も強く持つ。
- 既存の意思決定体系のしがらみを受けにくい新規事業開発や、新製品開発もしくは既存製品・サービス単位の変革・改善には最適な役割だが、既存の権限構造がある領域への設置には調整が必要となる。

Business Analyst (BAst)

- Business Analystは明確な決定権や特定の責任範囲を持たずに設置することができ、さまざまな変革の実働部隊として柔軟に配置することが可能。
- 部門横断システムの開発における利害関係者の調整が必要や、Product Managerの活動支援など、業務の分析や事業上の要求の明確化の作業を行うに際して社内コンサルタント。
- 逆に言えばBusiness Analystが単独で変革を推進することはできず、必ず何等かの意思決定者・管理者が存在することが前提となる。

変革の進め方の二つの型（連邦型と中央集権型）

- 変革の進め方には、目標の合意に従って各領域に配置された活動オーナーが主体的に変革を進める連邦型（分散型）と、経営から示された方針・戦略をビジネスアーキテクチャに展開して、変革チーム主導で進める中央集権型の、大きく二つの形態がある。

- 各領域のオーナーの意思で行う小～中規模な変革。業務システム開発やデジタルサービス、製品へのソフトウェアの組み込みなど大半の取組がこちら。

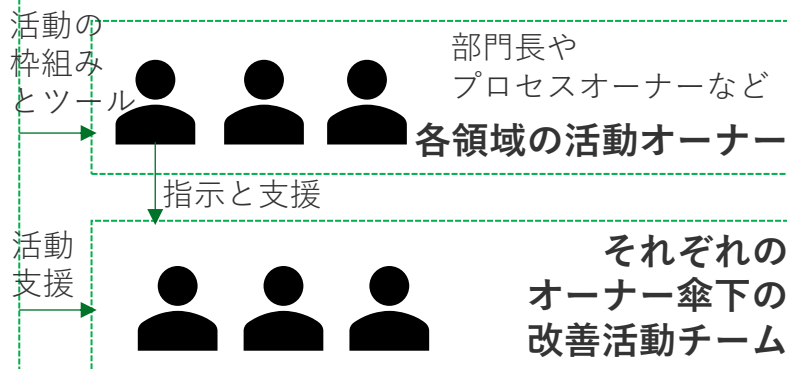
経営方針・戦略

目標の合意

連邦型（分散型）の変革体制（BPMなど）

- 事業構造をプロセスや機能（ケイパビリティ）の単位で分割し、それぞれにオーナー（機能部門長やプロセスオーナーなど）を配置する。各領域の変革はこのオーナーが経営と合意した目標を基に立案し、傘下のチームが行う。
- 変革人材（BAct/BAst）は支援・管理が主となる。

変革支援チーム



経営者



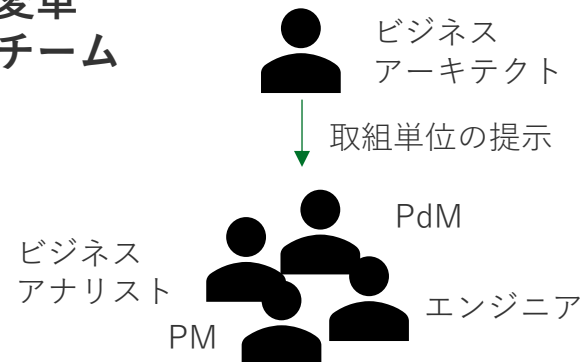
経営方針・戦略の提示

- ERPの導入やシェアードサービスセンターへの業務の大規模な移管など。
- アジャイル適用の場合はSAFe/Scrum@Scaleといった手法が活用される。

中央集権型の変革体制

- 戦略や経営方針から、ビジネスアーキテクチャの姿を明確にし、個々の変革活動を切り出す。
- 意思決定は主に経営。変革チームは変革活動の主体であり、アサインされた変革人材が各BO（部門長）と調整しつつ変革を進める。

変革チーム



各部門

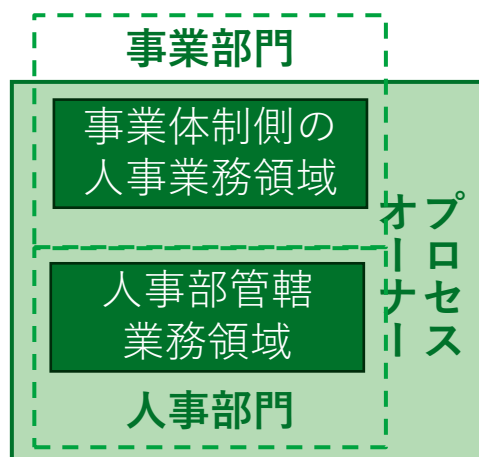


(参考) BPMにおけるプロセスオーナー設置形態の類型

- 前述の連邦型（分散型）の変革体制では社内を何等かの活動単位に区分して、活動オーナーを置く。多く場合は、このオーナーとなるのはBO（部門長）だが、組織の公式な構造（階層）とは別にプロセスやケイパビリティなどの部門横断の活動単位を置くケースもある。これらのオーナーがプロセスオーナーやケイパビリティオーナーと呼ばれる。
- 以下はビジネスプロセスマネジメントにおけるプロセスオーナーの設置形態の類型。

既存の役割拡張

特定機能が部門の枠組みを超えて存在する場合に、主管機能部門長がその役割を他部門領域に拡張する形で設置。



機能横断管理

機能組織の上位にプロセスオーナーを設置。必然的に役員や上級管理職がこの任に当たるため経営との境界は曖昧。



機能間調整

機能組織間の調整機能として設置。権限は公式な部門の方が強いため、「責任者」よりも「調整者」としての役割。



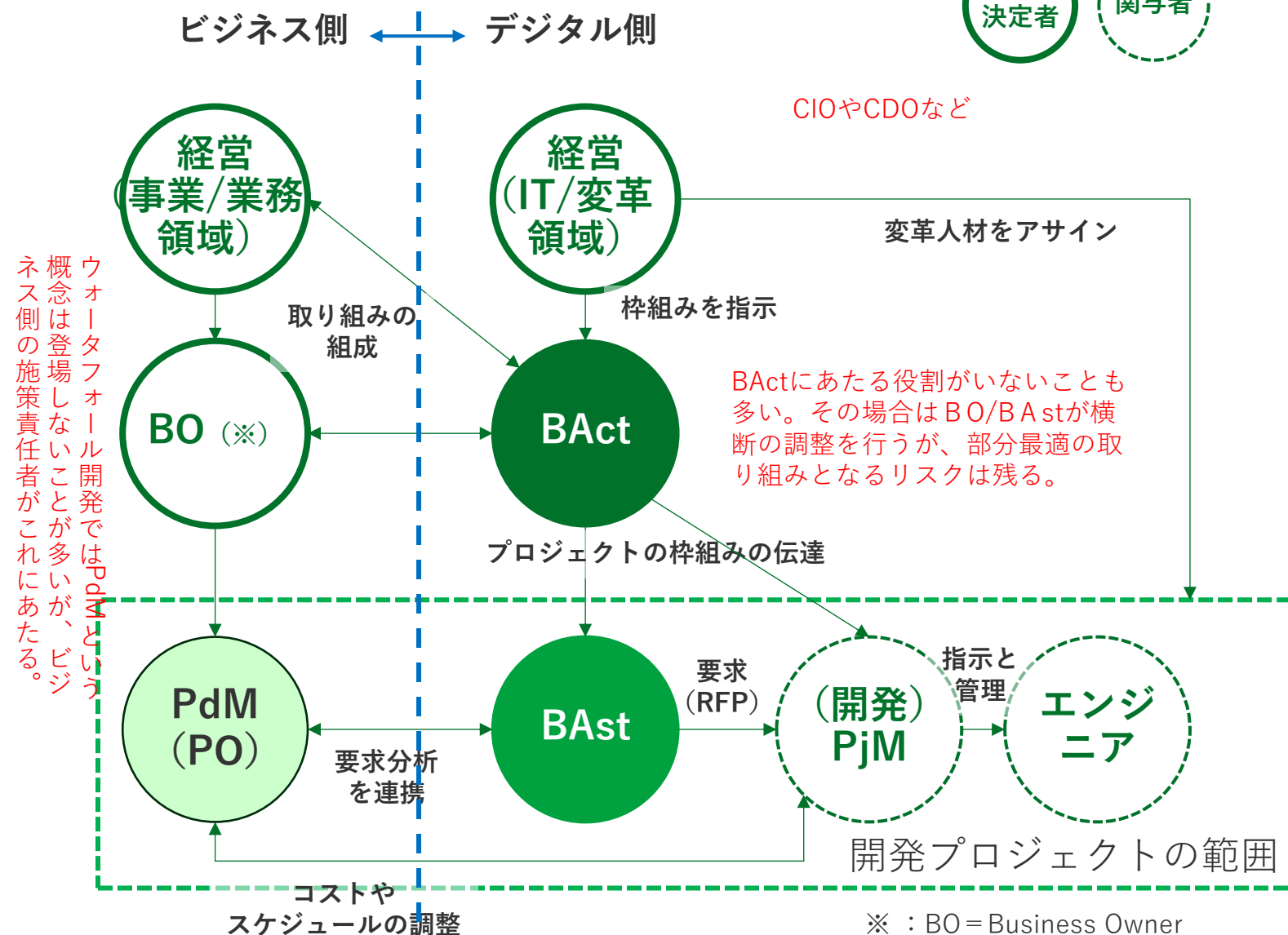
役割分担

業績責任は各部門長、プロセス（仕組み）の構築と管理はプロセスオーナー。部門長は与えられた仕組みの上で業績を最大化させる責任を負う。



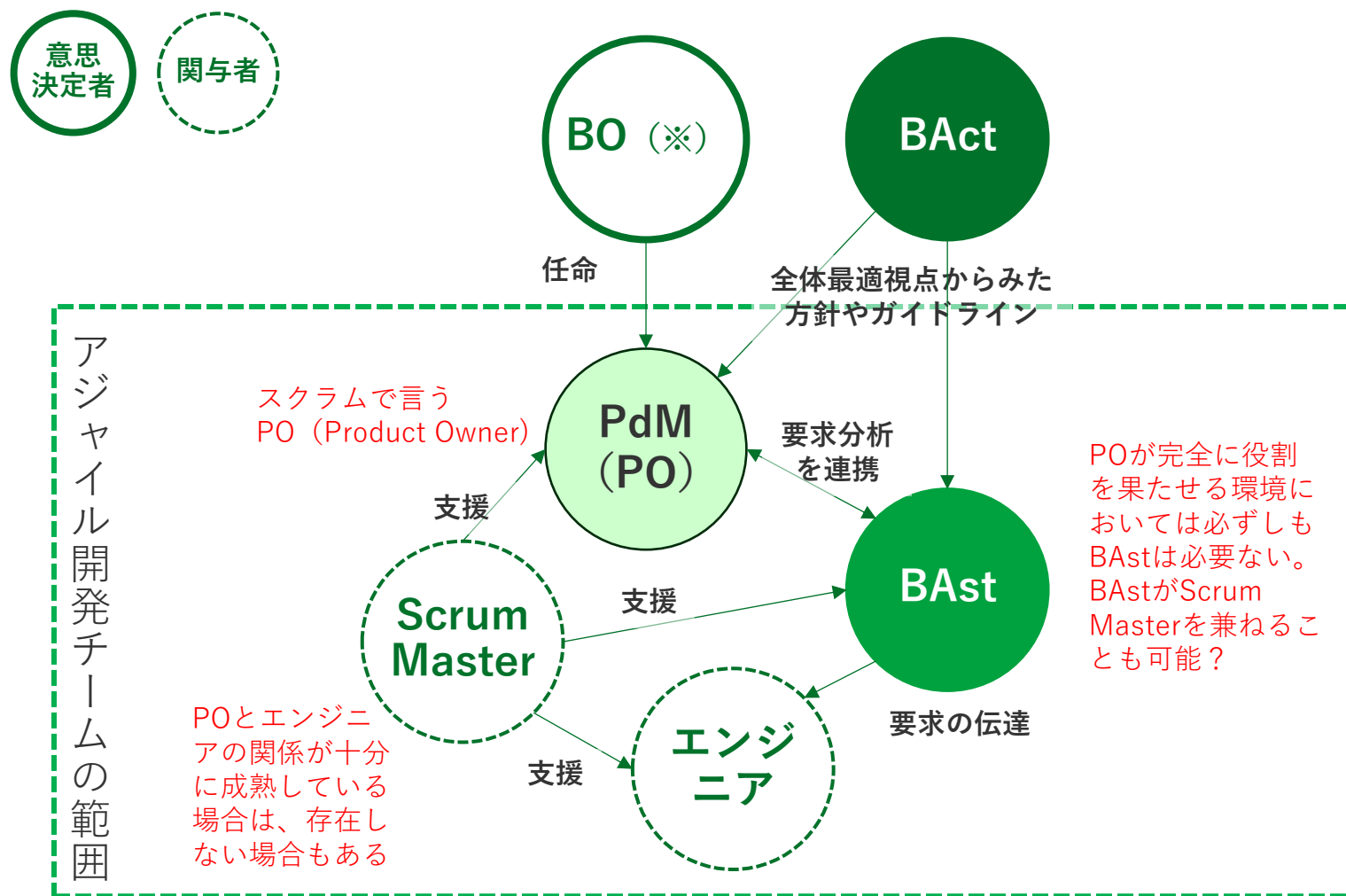
ウォーターフォール開発×連邦型におけるモデル

- ウォーターフォール開発における伝統的、かつ標準的なモデル。BAstがBOとエンジニアリングチームの間に入ってソリューションへの要求伝達の仲立ちをする。旧来のビジネス部門とIT部門の標準的な関係性でもある。
- かつてはBActやBAstはIT部門側の所属が主流だったが（この図の通り）、近年はビジネス側に所属するケースも増えている。
- BActがいる場合は、中期的なシステム化計画や、DXの構想はBActが担う。



アジャイル×連邦型におけるモデル

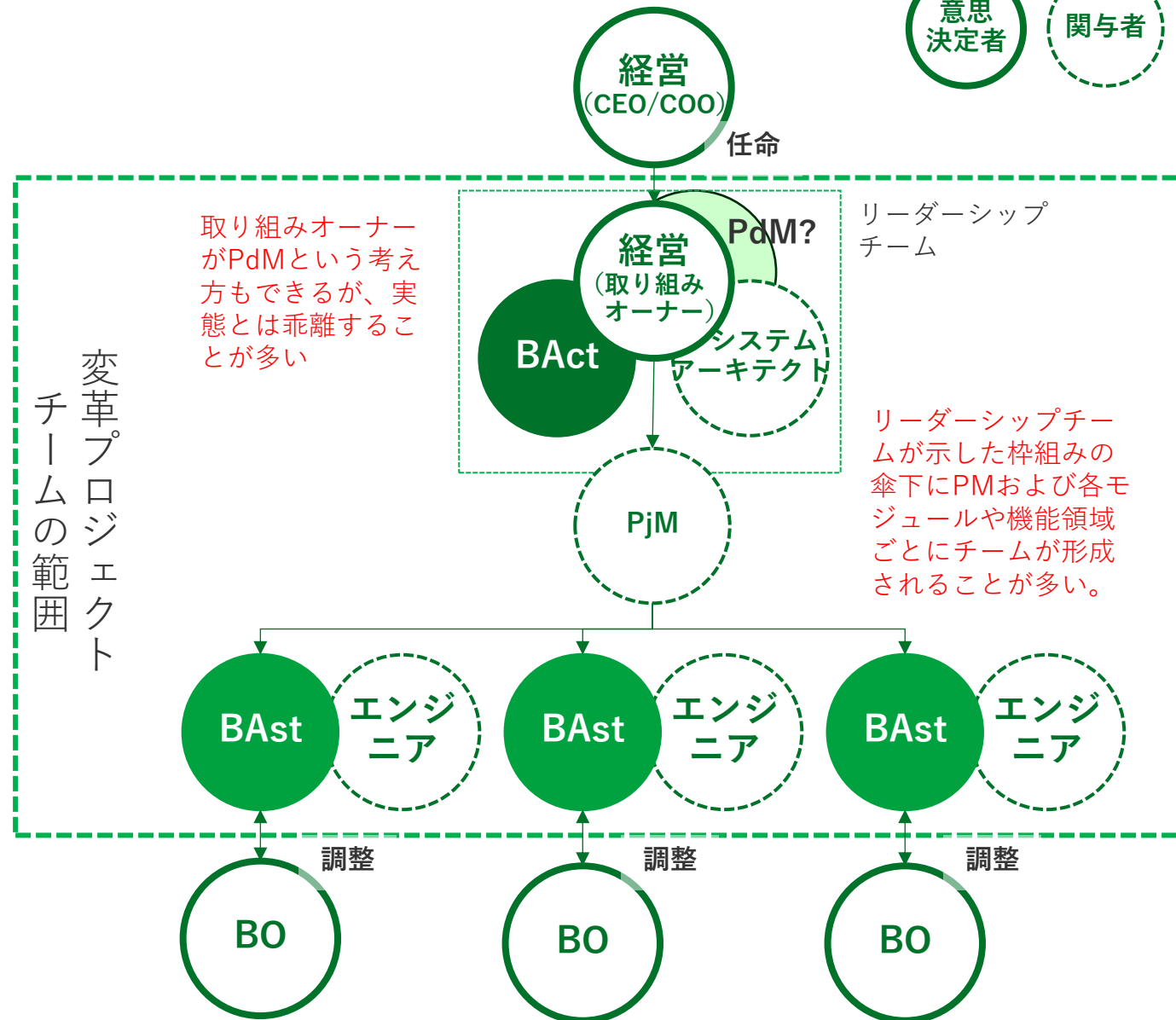
- Scrumなどのアジャイル開発ではビジネス側の要求の明確化はPdM（PO）が担うため、方法論上はBAstは登場しない。実際、アジャイル開発浸透時期には「BA不要論」がささやかれたこともある。
- 現実には単独のPdM（PO）が要求の分析、明確化から伝達、さらには取り組みの管理までを一人で行うことは簡単ではなく、PdMを支える役割としてのBAstの必要性が認識されるようになった経緯がある。
- アジャイルにおけるBAstはプロダクトマネジメント機能（プロダクトオーナーシップ機能）を支えるスタッフという位置づけになり、Scrum Masterの役割を兼ねるケースもある。



※ : BO = Business Owner
(機能部門長や事業部門長)

ウォーターフォール×中央集権型におけるモデル

- 全社的なERP導入やシェアドサービスセンターへの大規模な業務（人員）移管のプロジェクトにおけるモデル。
- 取り組みオーナーとなる経営（それに類する上級管理職）の下、BActおよびITアーキテクトが全体設計を行い、取り組みのマネジメントはPjMに託される。既存組織に対して横断的な調整はBAstが担う。
- 取り組みオーナーをPdMとすることはできるが、本来の役割との乖離があることも多い。

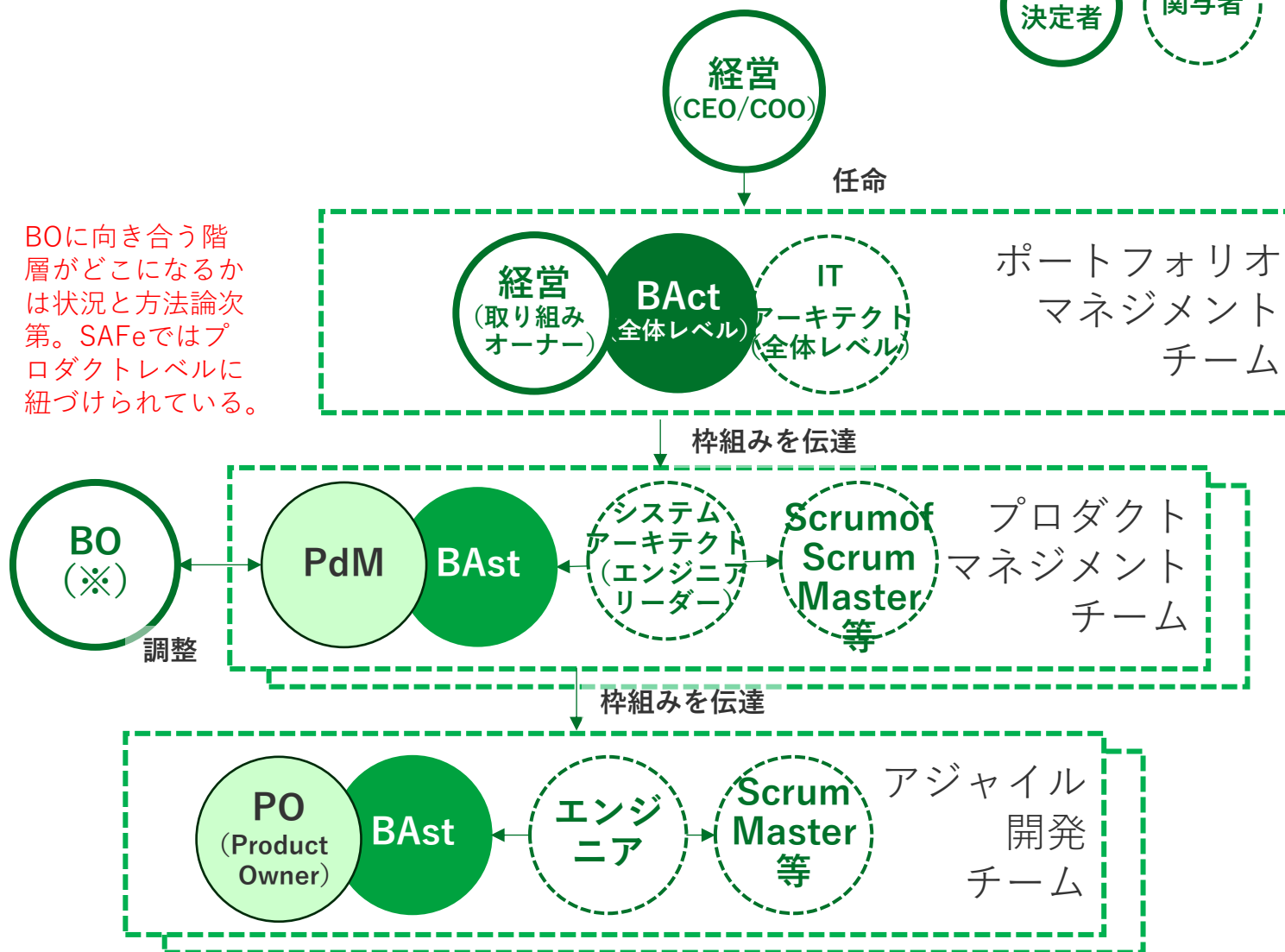


アジャイル開発×中央集権型におけるモデル

意思
決定者

関与者

- 大規模アジャイル開発方法論（SAFeやScrum@Scale）におけるモデル。
- 大規模アジャイル開発方法論では「Product担当者（PdMやPO）」と「エンジニア（ITアーキテクトや開発エンジニア）」、そして「スクラムマスター」の三位一体の構造が階層化されている。
- これらの方法論ではBActやBAstの役割はProduct ManagerやProduct Ownerの役割の一部とされ、役割は明示的には登場しない場合が多い。よってこのモデルは「仮にこれらの方法論にBActやBAstを配置したら？」というモデル。



※：BO = Business Owner
(機能部門長や事業部門長)



End of File