

前提の前提…

- 第三回までの内容を踏まえて、榊巻が自身の理解のために資料を作ってみました
- かなり強引に、厳密ではないのを承知の上で、最大限シンプルにまとめるとこう解釈できないだろうか…という視点でまとめました（世間に何とか伝わるような形になるといいなと…）
- 特にPdMの立ち位置が難しいのですが、プロジェクト型でも連邦型でも、「取り組みのオーナー」という立場と解釈して整理してみました。プロジェクト型だと「PM」という方がしっくりくるんですが役割が増えてしまうし…
- 何かの土台になればと

BAタスクフォース三回までのまとめ

前提

● 役割を定義する

- ここで定義するBAct、BAst、PdMは「役割」であり、「人」ではない。
- まず求められる役割を、誤解なく認識したい。
- その役割を「誰が担うか」は、組織や状況に応じて様々なパターンが生まれることになる。

● 基本形を定義する

- 実際には様々な形を取り得るが、まずは基本形を定義し、他の形態や定義はそこからの派生と捉えたい。

● 用語

- 「プロダクト」は広義の意味で捉える。具体的には事業、サービス、特定業務機能、特定システムなどがプロダクトとなり得る。
- 「BO」とは、ビジネスオーナーを指す。具体的には事業に責任を負う事業部長や、バックオフィス機能に責任を負う部門長もビジネスオーナーとなり得る。

三つの役割の違い（1/2）

- 三つの役割の主な違いは以下のように整理される。それぞれの役割が施策の実行責任が持つが、施策の最終決定権については役割によって異なる。

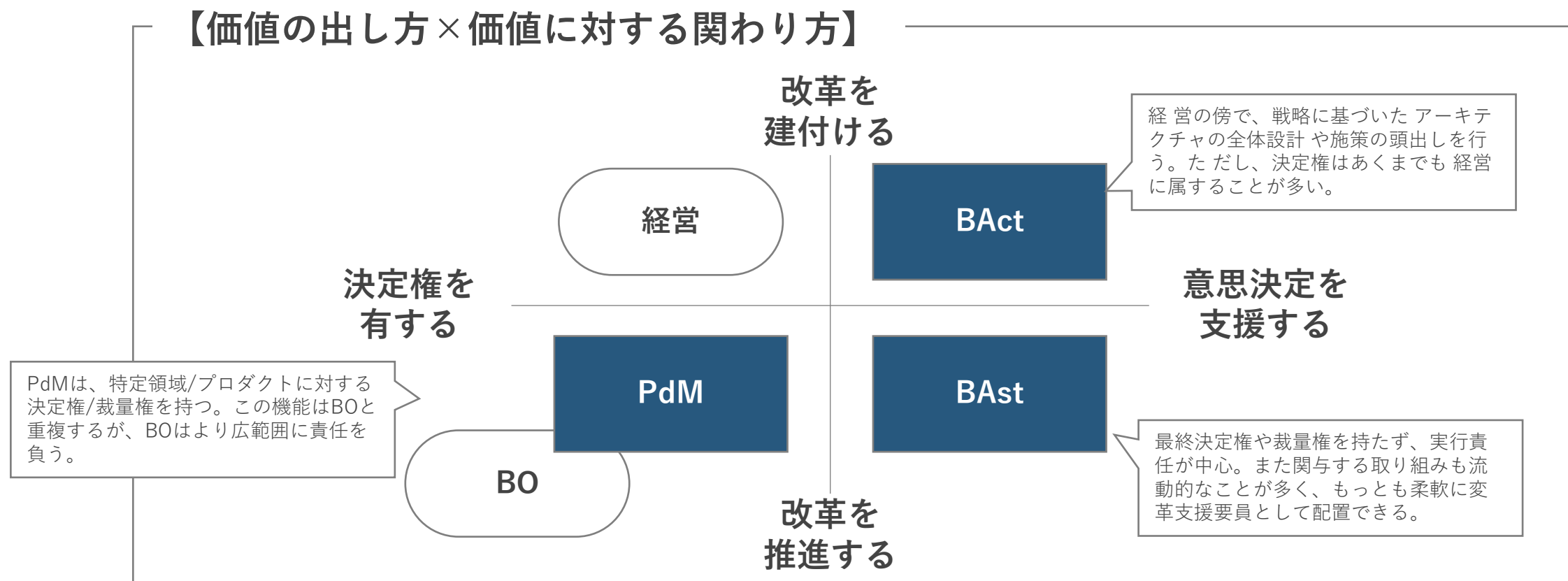
	役割	決定権・責任の持ち方	活動サイクル	その他備考
Business Architect (BAst)	全体を俯瞰し、戦略や事業方針からみた 全体最適の構造設計と施策の立案・管理 を担う。経営者の参謀。	施策の最終決定権は経営 であることが多い。ただ、その提言は経営の後ろ盾を持つので影響力は一定強い（ことが多い）。	定常的に活動	経営の代弁者として中央集権的に動く場合もあるが、BO（※）間の調整者としてふるまう場合もある。
Product Manager (PdM)	特定の プロダクト・サービス領域の責任者 として企画から構築、その後の継続的改善やビジネスの拡大など広い事項に責任を持つ。	責任範囲のプロダクト・サービスに対する一定の決定権 を持つ。経営から任せられた裁量の範囲内では自律的な運営が可能。	プロダクトライフサイクルにわたって活動	歴史的にデジタルサービス領域に多いが、管理領域（例：調達）を一種の“プロダクト”と見立てるケースもある。この場合、BO（※）とほぼ同義。
Business Analyst (BAst)	変革の現場における業務分析と要求の明確化 を担い、各領域のスペシャリスト（例：エンジニア）に伝達する。	一般的に 最終決定権は変革オーナー（BO※やPdM） に紐づき、BAstはこれらの意思決定支援が中心。ただ、詳細仕様は主体的に決定可能なこともある。また、その検討の枠組みは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	明確な責任範囲を持たず、アサイン先のプロダクト・プロジェクトを変わる/兼務することも多い （社内コンサル的な振舞）

※：Business Owner＝機能部門長や事業部門長）

三つの役割の違い：役割と決定権

memo
これくらい割り切って「建付ける」「推進する」くらい端的に表現できると理解しやすい気がします

- PdMは事業やプロダクト・プロジェクトの責任者として振舞う。
- BActやBAstは、PdMや経営の意思決定を支援することになる。



memo
一回目の山本主査の資料ほぼそのままです。役割と具体的な「タスク」は別物として表現すると理解しやすいかと

三つの役割の違い：タスク

- 3者のタスクは重なる部分がありつつも、それぞれの価値の発揮の仕方が異なる。
求められるタスク

BAct

- 戦略のアーキテクチャへの転換
 - ・ 事業責任者（戦略責任者）と連携して、自社のビジネスモデル・戦略を実行可能なビジネスアーキテクチャ（事業構造）に落とし込む。
 - ・ あるべきビジネスアーキテクチャを実現するために必要な取り組み群（プロジェクト群）を組成する。
 - ・ プロジェクトの進捗を監視し、常に戦略・アーキテクチャ・各プロジェクトの一貫性を保つ。

PdM

- プロジェクト推進／プロダクト開発における意思決定
 - ・ BActからの要求を受け、プロジェクト／プロダクト（事業領域やサービス機能）の変革に責任を持つ。
 - ・ BActや、プロダクト運営メンバーからの業務分析結果、業務要求やシステム要求を受け取り、最終的な判断を下す。

BAct

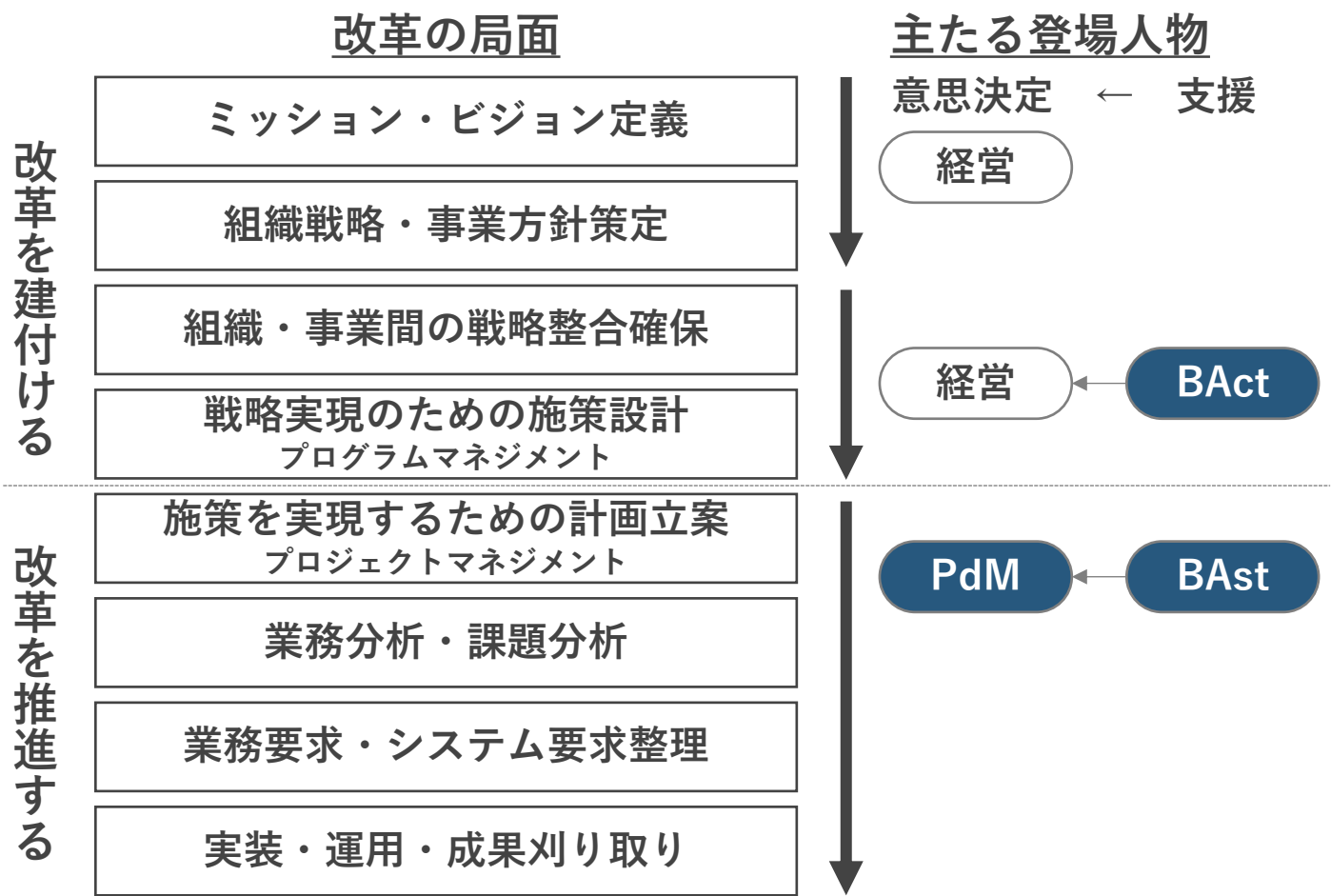
- プロジェクトの遂行
 - ・ BActからの要求を受け、サービス・業務の分析を通じて、業務要求やシステム要求を整理する。
 - ・ SEと連携して、デジタルプロダクトの仕様を確立しつつ、変更要求を管理する。
 - ・ プロジェクトステークホルダーのハブとなり、関係者の協力体制を構築する。

三つの役割の違い：変革の各局面における登場人物（簡素版）

memo
塩田さん資料の変形です。ハイレベルな検討から実装に流れていくなかで、どの局面を担うのかを明らかにになると役割分担がイメージしやすい。

- 三者がバトンを引き継ぎながら、変革の各局面を推進していく。改革を建付けるのは経営とその補佐たるBAct。バトンを引き継いで変革を成し遂げるのは、PdMの責任の下でBAstが活躍する。

【各局面におけるバトンリレーの構造】



memo
全ページの資料と本質的には同じ
ことを表現しているが、この資料
はより高度な理解をしたい人向け
+海外との接続を取りたい人向け
に有用な気がしました。

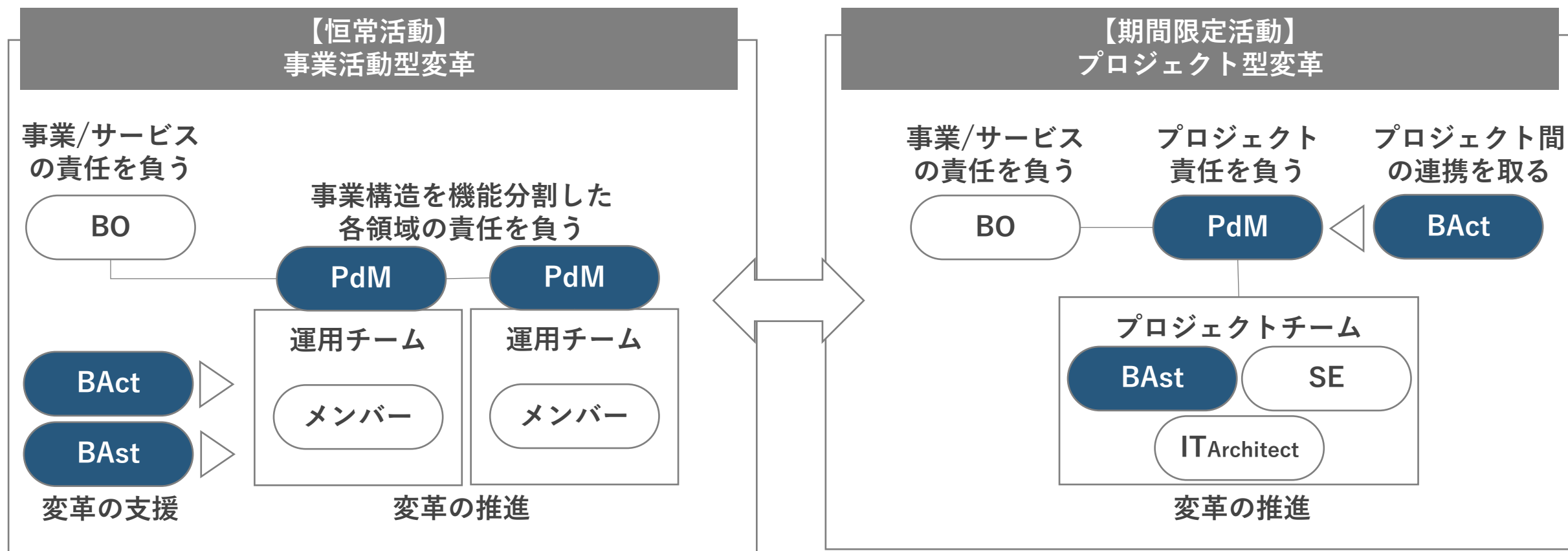
経営層や戦略チーム
やビジネスオーナー
の主たる業務領域



「改革を推進する局面」では2つの推進モデルが存在する

memo
右の図において、PdMをPJオーナー的役割に据えてみた…。
「PM」はこの中に表現されてなくていいのか？DSSにおいてPMは誰が担うのだろうか？

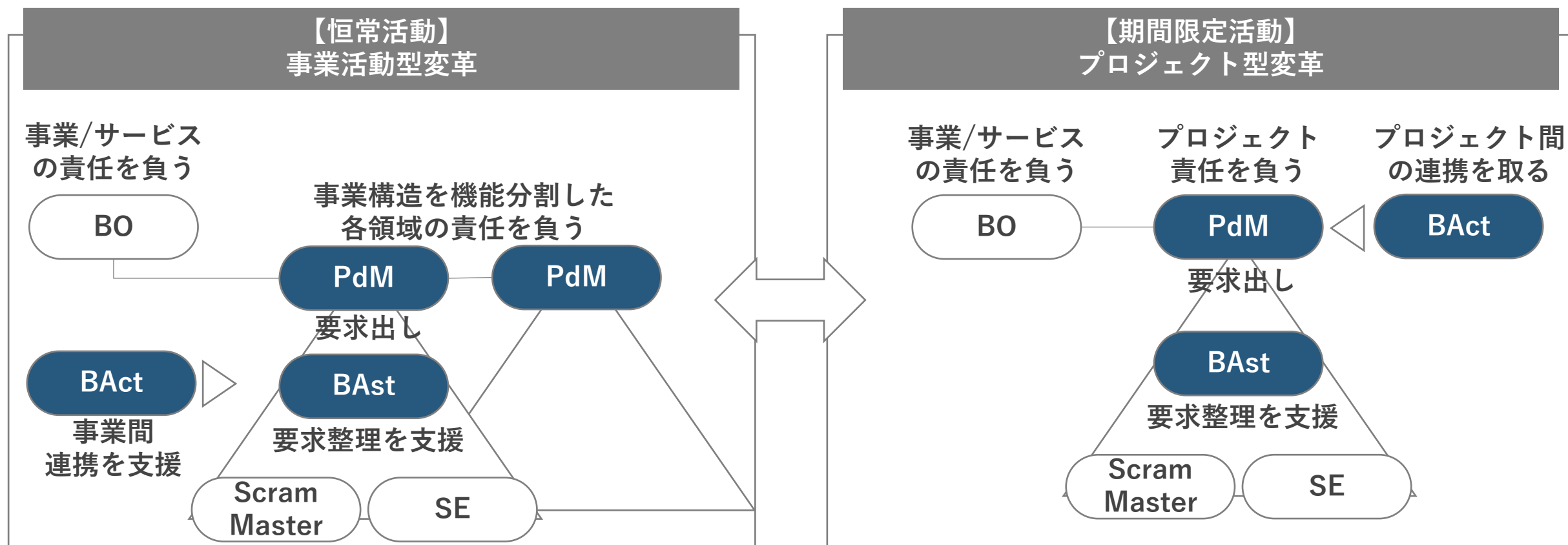
- BActからの要求を受け改革を推進することになるが、要求の状況に応じて「恒常活動」「期間限定活動」の2モデルが生まれる。
 - ・ 両者でBAct、PdMの立ち位置が微妙に異なるものの、本質的な役割は変わらない。



「改革を推進する局面」では2つの推進モデルが存在する（アジャイルの場合）

memo
アジャイルの場合PdMが直接要求出しをするが、BAstが要求整理を支援する構図を想定しました

- どちらのモデルでも、アジャイル型の変革を展開できる。
 - ・ ウォーターフォール型の場合と比較してPdMの立ち位置が若干異なるものの、本質的な役割は変わらない。



役割を誰が担うか

- 3者の役割とタスクは前述の通りだが、組織の規模や形態、変革のテーマによって、各役割を誰が担うのか、様々なバリエーションが生まれることになる。
- 例えば
 - BO（事業部長）が、PdMを兼務で担う。
 - PdMが、BAstを兼務で担う。
 - 経営や経営企画部長が、BActの役割を担う。
 - など・・・。