

目的

- BAタスクフォースの次回議論に備え、中外内で以下を事前に討議、目線を合わせた形で参加すること。
- ①主要な役割の「言葉の定義」に関する論点を整理
- ②BAの「立ち居振る舞い」を設計する上で決めるべき「観点」を構造化する

BA/PdM役割定義の難しさと事前討議のゴール

- なぜ役割定義は難しいのか？（企業の文化、事業フェーズ、個人のスキルセット等、変数が多すぎる）
- 本日のゴール：多様な企業に共通する「役割設計のための思考のフレームワーク（＝検討すべき観点）」を合意する。

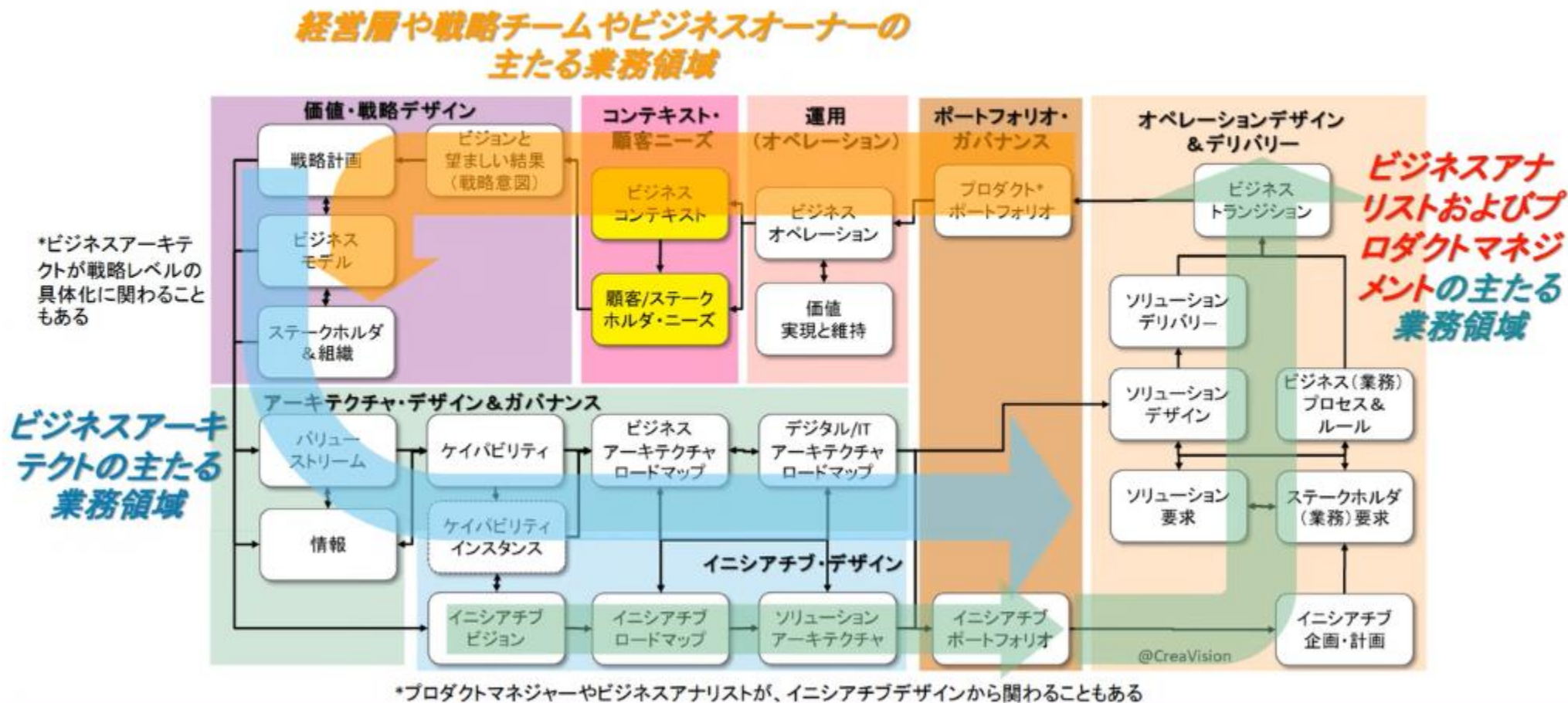
論点①：主要な役割の「言葉の定義」をすり合わせるための観点

- 目的：単語の定義そのものではなく、各役割の「権限と責任の範囲」を明確にするための共通軸を定める
- 前提：各社で各役割にどのような権限を与えているかによっても役割の位置づけが変わる。実展開をする際に各社で必要な対応を考え、すり合わせる。（各社の実情に合わせて取り組む前提）
- 提案する共通軸：
 - 変革の型：中央集権か連邦型か
 - 変革のスコープ：全社・領域横断か、特定プロダクト・事業か
 - 主要な責任(Accountability)：ビジネス価値(Why/What)か、実装(How)か
 - 意思決定権の有無：予算・方針の最終決定権を持つか、提言・支援に留まるか
 - プロジェクトの管理権限：PdMはプロダクトスコープを持ち責任範囲は明確。BAは社内コンサルとして遊撃隊的に動くのに適している。

役割	スコープ	主要な責任	意思決定権	中外での想定R&R
Business Architect	全社・領域横断	ビジネス価値（Why/What）	限定的(提言)	DXU BA
Product Manager	特定プロダクト	実装(How)＋事業価値	有(委譲範囲内)	DXU PdM, Biz側プロダクト担当
Business Analyst	プロダクト/PJ	要求文責・具体化	無(支援)	（現在はBA/PdMが兼務）
Process Owner	事業領域	事業成果	有(最終)	各部門長
Prduct Owner	開発チーム	要求定義・優先順位付	有(開発範囲内)	（PdMorBiz側プロダクト担当）

● 活動領域別に見た、BAとPdMの役割イメージ

ビジネスアーキテクトとビジネスアナリストの役割における主たる活動領域の違い

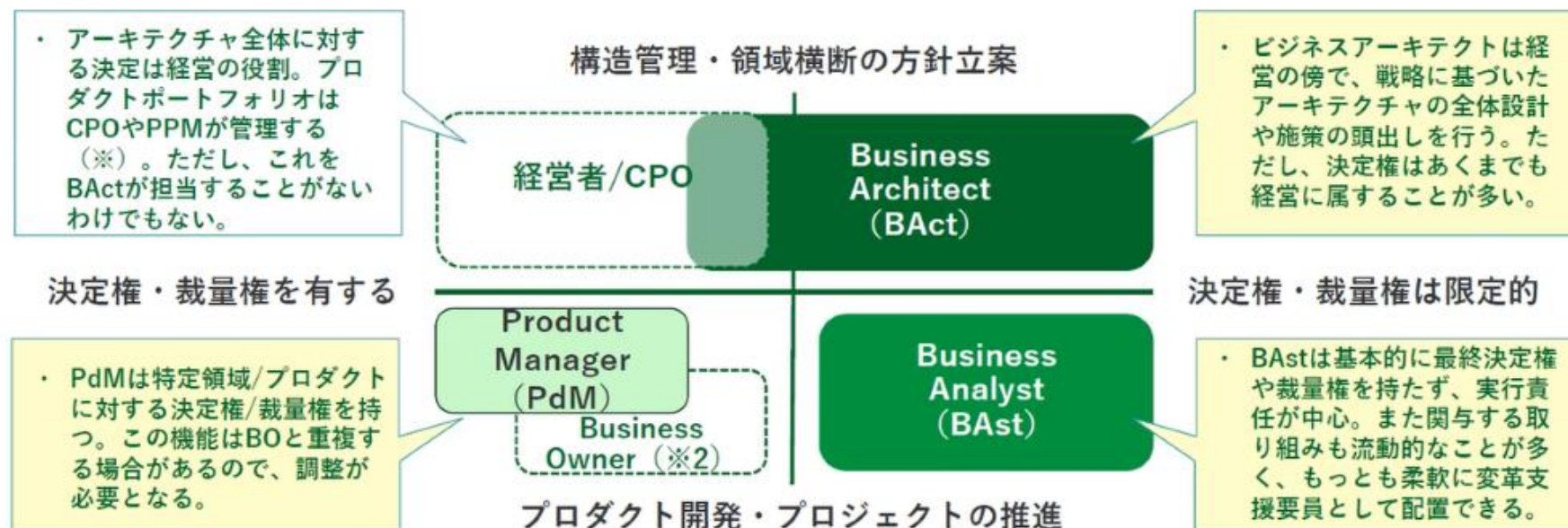


● 活動領域別に見た、BAとPdMの役割イメージ

LTS

— 三つの役割の違い (2/2)

- それぞれの役割を分ける主な軸は「変革の範囲」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。この考え方では、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。



※ : Business Owner = 機能部門長や事業部門長) Copyright ©2025 LTS Inc. All rights reserved.

論点②：BAの「立ち居振る舞い」を決めるための検討観点

- 目的：「自社でBAを機能させるため、何を決めればよいか」という問いに答えるための観点を網羅的に洗い出す。
- 検討観点（1/2）

カテゴリ	観点	打ち合わせメモ
ガバナンス・意思決定	変革テーマの性質（全社戦略か部門改善か）によって、誰が最終意思決定を行うか（連邦型/中央集権型の論点）	組織のDX成熟度BA/PdMに割けるリソースに応じて「中央集権型」から「ハイブリッド型」へと進化させる動的ガバナンスモデルを構想
	変革の開始フェーズは「全部門一律（中央集権型）」か「特定部門から（連邦型）」か？それによって初期のガバナンスはどう変わるか？	全社テーマは中央集権型、部門テーマは連邦型という使い分けを基本とするハイブリッドモデルを目指しています。特に、連邦型で得たナレッジを中央集権機能（CoE）に還流させ、全社の組織能力を高める『学習するループ』の設計が重要だと考えている
	BAの登場する変革の型と権限を社内でもうコンセンサスを取るか	特に中央集権型で、BAの果たす役割は大きいですが、現在はPJ推進に向けた部門が作られ時限的に活動している。（現在はPMOの位置づけに近い）
	BA/PdMが起案した施策の投資判断は、どの会議体で、どのような基準で行うか	中央集権型の場合は経営会議を想定。 連邦型は金額規模に応じて各部門主導で、金額に応じてDXUも加わる。
連携プロセス・役割分担	BAが描いた「戦略(Why/What)」を、PdMが担う「実装(How)」に繋ぐための「公式なプロセス（会議体、成果物）」は何か？	我々は、役割を増やすのではなく、BAとPdMが共通の成果物（価値実現ロードマップ）を「共創」する連携プロトコルで解決？
	BA-PdM間の連携は、専任の調整役（例：EA, PMO）を置くべきか、あるいは共通のプロセス/成果物で担保すべきか	安易に調整役（例:PMO, EA）を新設する前に、まずはBAからPdMへの円滑なトランジション（価値の転換）を促すための連携プロトコル（共通成果物・共創プロセス）を設計・定着させるべき
	プロジェクトのフェーズ（構想→開発→運用）に応じて、BAとPdMの関与度合い（主担当/副担当）はどう変化するか	フェーズだけではなく、責任権限や実行の範囲という視点もある。どのような観点で役割を定義できるか洗い出して、複数ベクトルでの役割を定義できるとよい
	BA,PdM以外のステークホルダー（経営層、プロセスオーナーなど）と役割分担をどう位置付け、明確化するか	ビジネスアナリストの役割も明確化しておきたい。中外ではBA側のロールに入るか。※ビジネスアナリストはBIZ側でロールを持たせるパターンもありか。

論点②：BAの「立ち居振る舞い」を決めるための検討観点

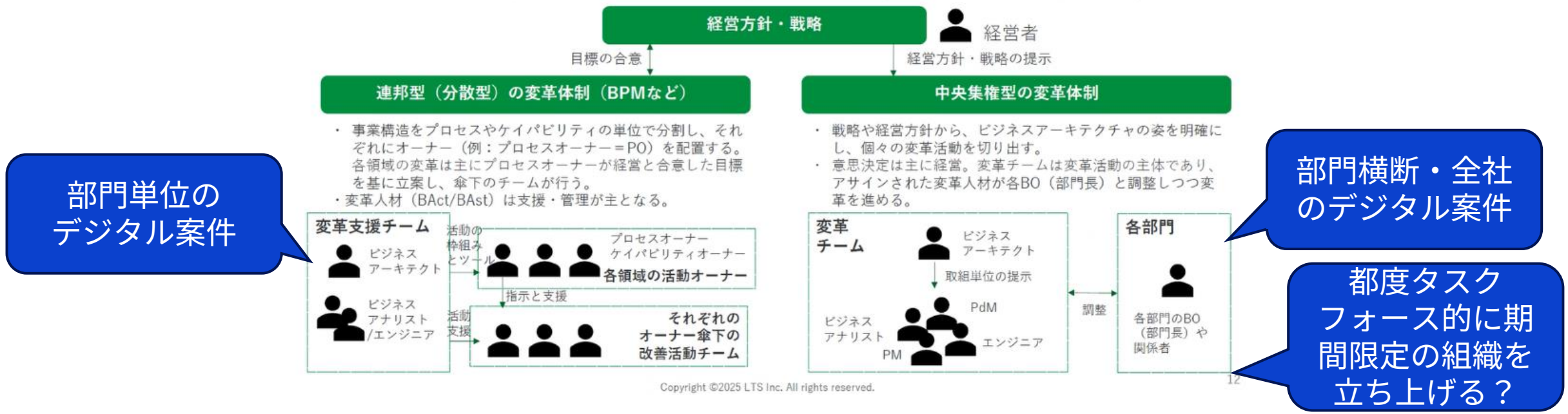
● 検討観点（2/2）

カテゴリ	観点	打ち合わせメモ
組織・人財	BA/PdMの評価指標は、短期的なアウトプット（機能リリース）か、長期的なアウトカム（ビジネス価値向上）か？	両役割とも長期的なアウトカムの視点をもつ。 ビジネスアナリストはその時点のビジネス分析・ペインの洗い出し・方向性の検討といった形でプロジェクトベースとなる？PdMはアナリストが出した結果をもとにプロダクトの長期的価値を定めロードマップに沿った開発を実施していく？
	BA/PdMをどのように育成し、キャリアパスを提示するか？	シニア、普通、アソシエイトでランクを分け、難易度に沿って役割を細分化。正式にポジションとして設定し処遇を合わせていくことでキャリアパスとして提示する（現状のJob型の考えに沿って設定する）
その他	社外コミュニティの位置づけ	社内外の良好事例、意見交換、リクルート場として有効に機能させるために初期は国の関与も必要か。
成果物・標準	役割間で共通理解を促すための標準成果物（例：ビジネスケース、ロードマップ）は必要か？そのテンプレートは誰が管理するか	BIZBOKのブループリント等を使いやすく準備し、利活用してもらえる環境を作っておくのが望ましい。

● 各役割と変革の型

— 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。



役割	スコープ	主要な責任	意思決定権	中外での想定R&R
Business Architect	全社・領域横断	ビジネス価値 (Why/What)	限定的(提言)	DXU BA
Product Manager	特定プロダクト	実装(How)+事業価値	有(委譲範囲内)	DXU PdM, Biz側プロダクト担当
Business Analyst	プロダクト/PJ	要求文責・具体化	無(支援)	(現在はBA/PdMが兼務)
Process Owner	事業領域	事業成果	有(最終)	各部門長
Product Owner	開発チーム	要求定義・優先順位付	有(開発範囲内)	(PdM or Biz側プロダクト担当)

役割	スコープ	主要な責任	意思決定権	中外での想定R&R
Business Architect	全社・領域横断	ビジネス価値 (Why/What)	有?	DXU BA
Product Manager	特定プロダクト	実装(How)+事業価値	有(委譲範囲内)	DXU PdM, Biz側プロダクト担当
Business Analyst	プロダクト/PJ	要求文責・具体化	有(委譲範囲内)	(現在はBA/PdMが兼務)
Process Owner?	事業領域	事業成果	有(最終)	各部門長
Product Owner	開発チーム	要求定義・優先順位付	有(開発範囲内)	(PdM or Biz側プロダクト担当)