

ビジネスアーキテクチャ人材の役割定義 (最終討議結果)

2025年12月1日

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

独立行政法人 情報処理推進機構

本資料中の用語について

- デジタルスキル標準については必要に応じて「DSS」と略す。
- このタスクフォースにおける各役割（DSSにおける「ロール」と同義）の略称は以下とする。またれら三つの総称である（DSSの人材類型としての）ビジネスアーキテクトを呼称する場合は「DSSビジネスアーキテクト人材類型」としている。
 - ビジネスアーキテクト : BAct
 - プロダクトマネージャー : PdM
 - ビジネスアナリスト : BAst
- 「マネージャー」については「マネジャー」「マネージャ」等の表記が複数存在するが、ここでは「マネージャー」に統一する。
- またプロダクトマネージャーと類似の役割呼称に「プロダクトオーナー」が存在するが、これを登場させる場合は「PO」としている。
- 「プロジェクトマネージャー」「プログラムマネージャー」を登場させる場合はPdMとの混同を避けるために、それぞれ「PjM」「PgM」としている。
- 変革における主要なステークホルダーとなる経営層および組織長（部門管理職）についてはそれぞれ「経営層」「BO」としている
 - 経営層：企業経営を担う取締役・執行役・執行役員といったCxOクラスを想定している。
 - BO：ビジネスオーナー（Business Owner）。特定の事業・機能に対する意思決定権を有する管理職。DXの取り組みにおいて主な意思決定者となる事業部門長（本部長や事業部長）、機能部門長（人事部長等）を想定している。
- 各役割が担当する変革マネジメント階層の用語（「プログラム」「プロジェクト」といった活動単位を示す用語）の定義については「このタスクフォースにおける変革マネジメント階層の定義」を参照のこと。

目次

1. 本タスクフォースの背景・経緯
2. DSSビジネスアーキテクト人材類型を構成する役割
3. 各役割およびステークホルダーとの関係性の類型
4. ビジネスアーキテクトのキャリアロードマップ
5. スキル定義の考え方
6. 課題と展望
 - (補足) DSSビジネスアーキテクト人材類型更新版
 - (補足) プロモーションにおける個別施策のアイデア

本タスクフォースの背景・経緯

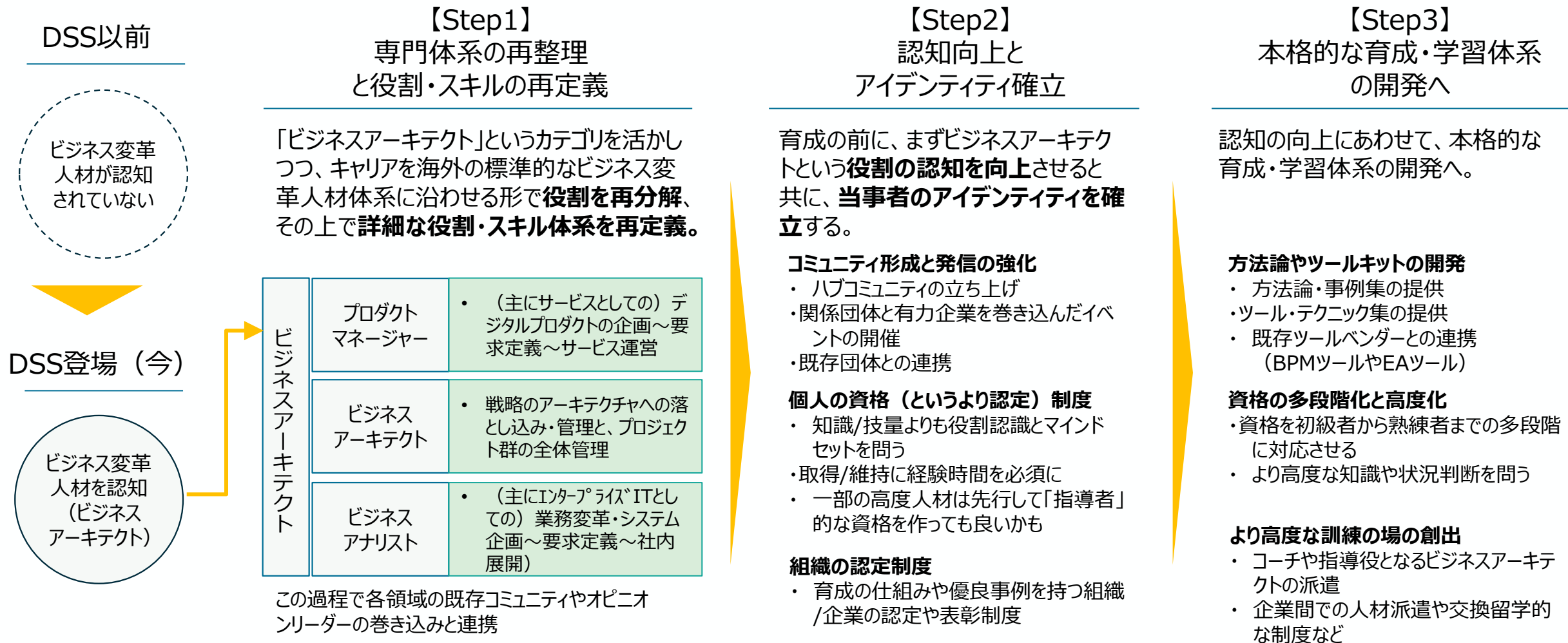
デジタルスキル標準における“ビジネスアーキテクト”の論点

「Society 5.0時代のデジタル人材育成に関する検討会」資料より

- 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

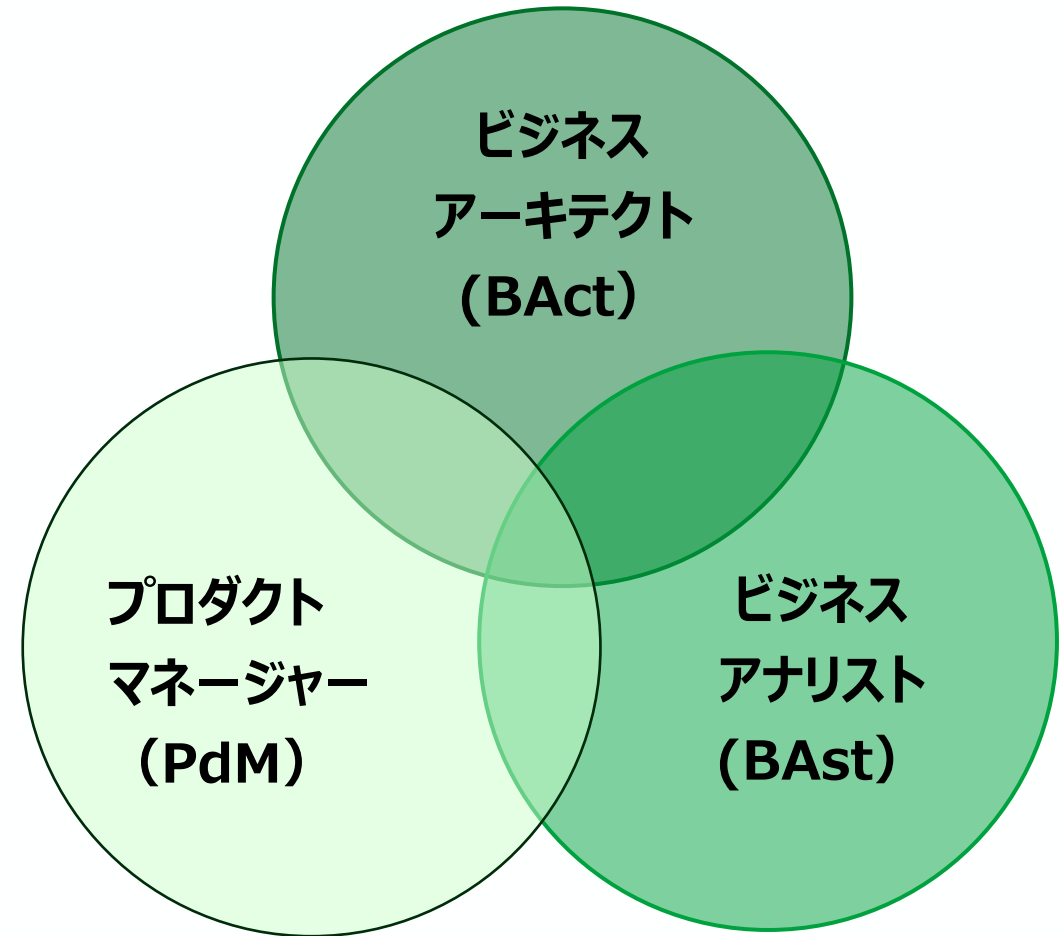
- 以下は前述の課題認識にもとづくビジネスアーキテクトの認知向上、学習体系確立のステップのイメージ。



DSSビジネスアーキテクト人材類型を構成する役割

DSS“ビジネスアーキテクト”改訂の方向性

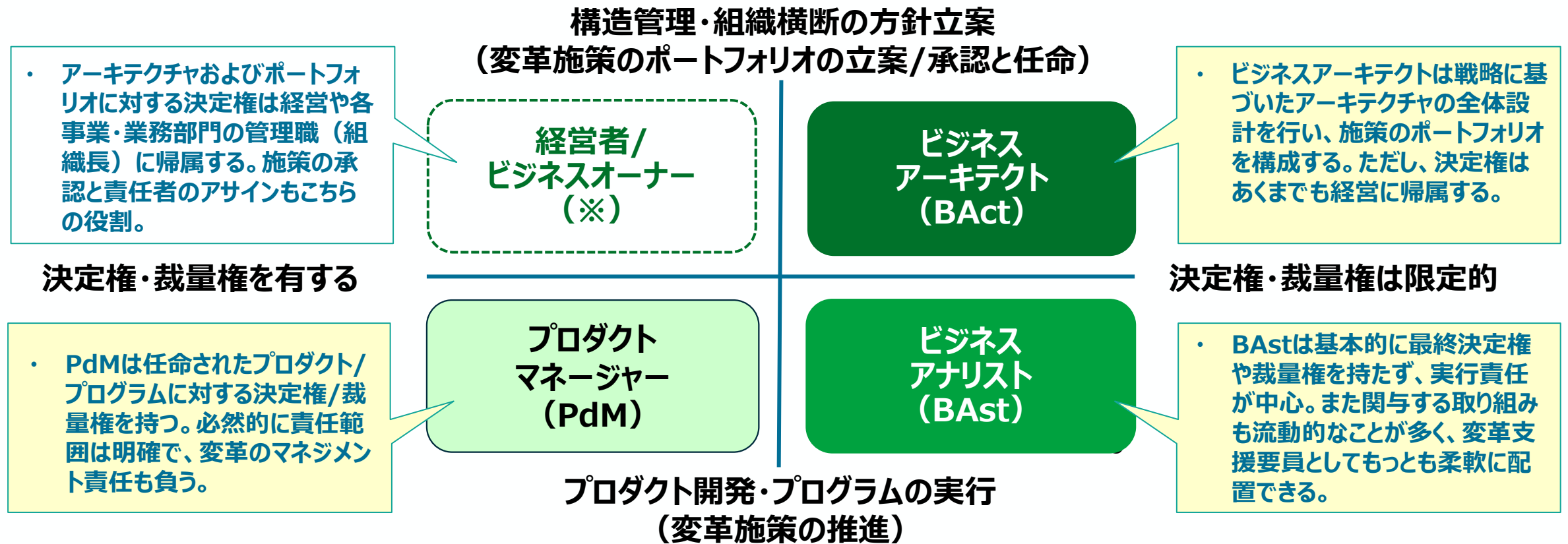
- 前工程の検討結果をもとに、DSSにおける人材類型である「ビジネスアーキテクト」を「ビジネスアーキテクト」「プロダクトマネージャー」「ビジネスアナリスト」に三種類のロール（役割）に分類する。
- これら三つの役割は大きく見れば同じ役割であるため、必然的に保有するスキルやマインドセットには重複する部分がある。一方で関与する変革マネジメント階層や、変革における決定権・裁量権の持ち方によってその振る舞いは異なる。
- 次ページ以降でそれぞれの役割の詳細を記す。



【DSSビジネスアーキテクト人材類型を構成するロール】

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」と考えると違いが分かりやすい。変革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が、決定権・裁量権の程度によって役割や振る舞いが変わる。
- なお、これらの役割は必ずしも三つの役割がすべて設置される必要はない。DSSを活用する各社の状況や考え方により、特定の役割のみを設置したり、ここでの複数の役割を特定の担当者が兼務してもかまわない。



※ ビジネスオーナー＝業務機能部門長や事業部門長などの組織長

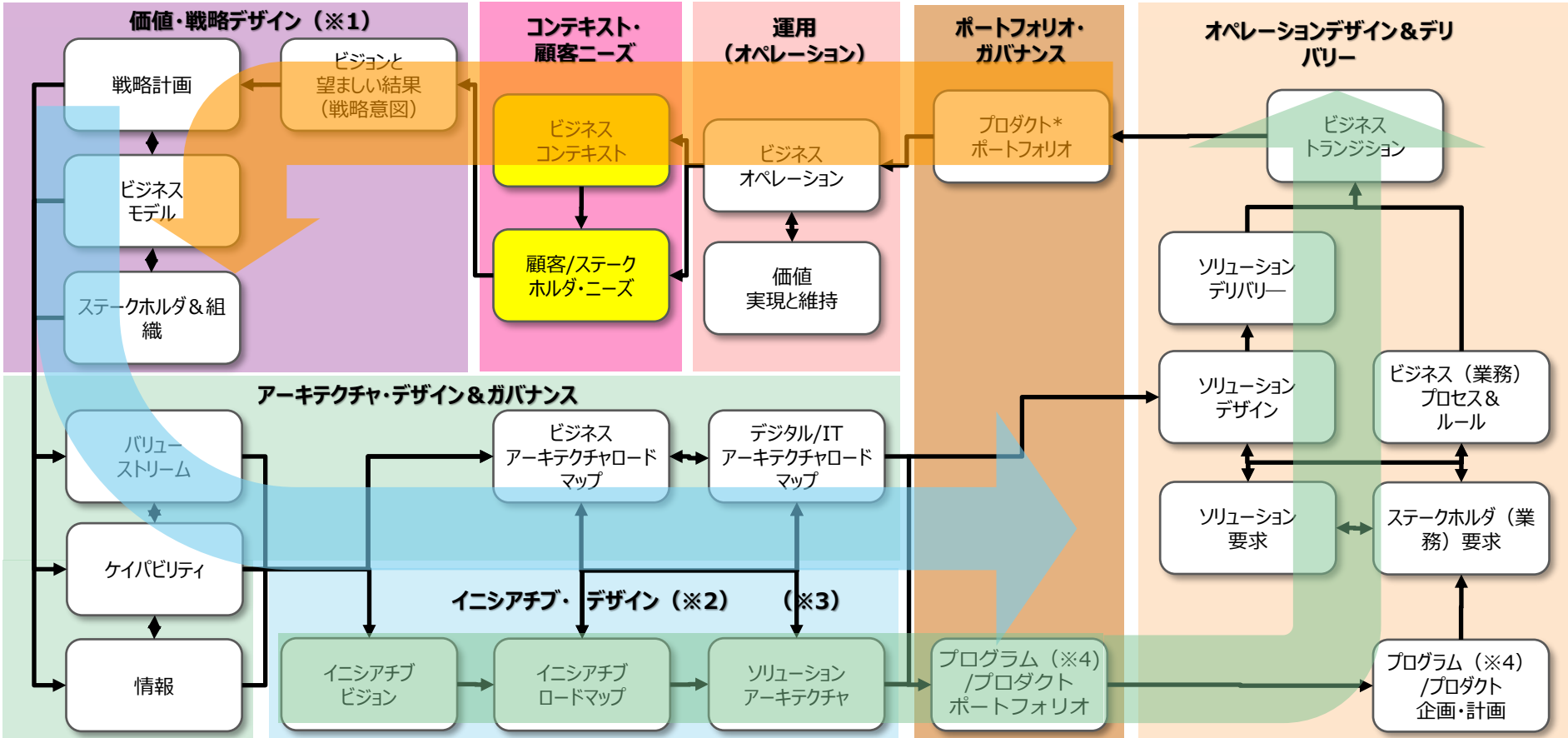
変革ライフサイクルにおける役割分担

- 前ページの役割分担を企業変革におけるライフサイクルで表現すると以下ようになる。

経営層/経営戦略部門やビジネスオーナーの主たる役割領域

※1：ビジネスアーキテクトが戦略レベルの具体化に関わることもある

ビジネスアーキテクトの主たる役割領域



ビジネスアナリストおよび
プロダクトマネージャー
の主たる役割領域

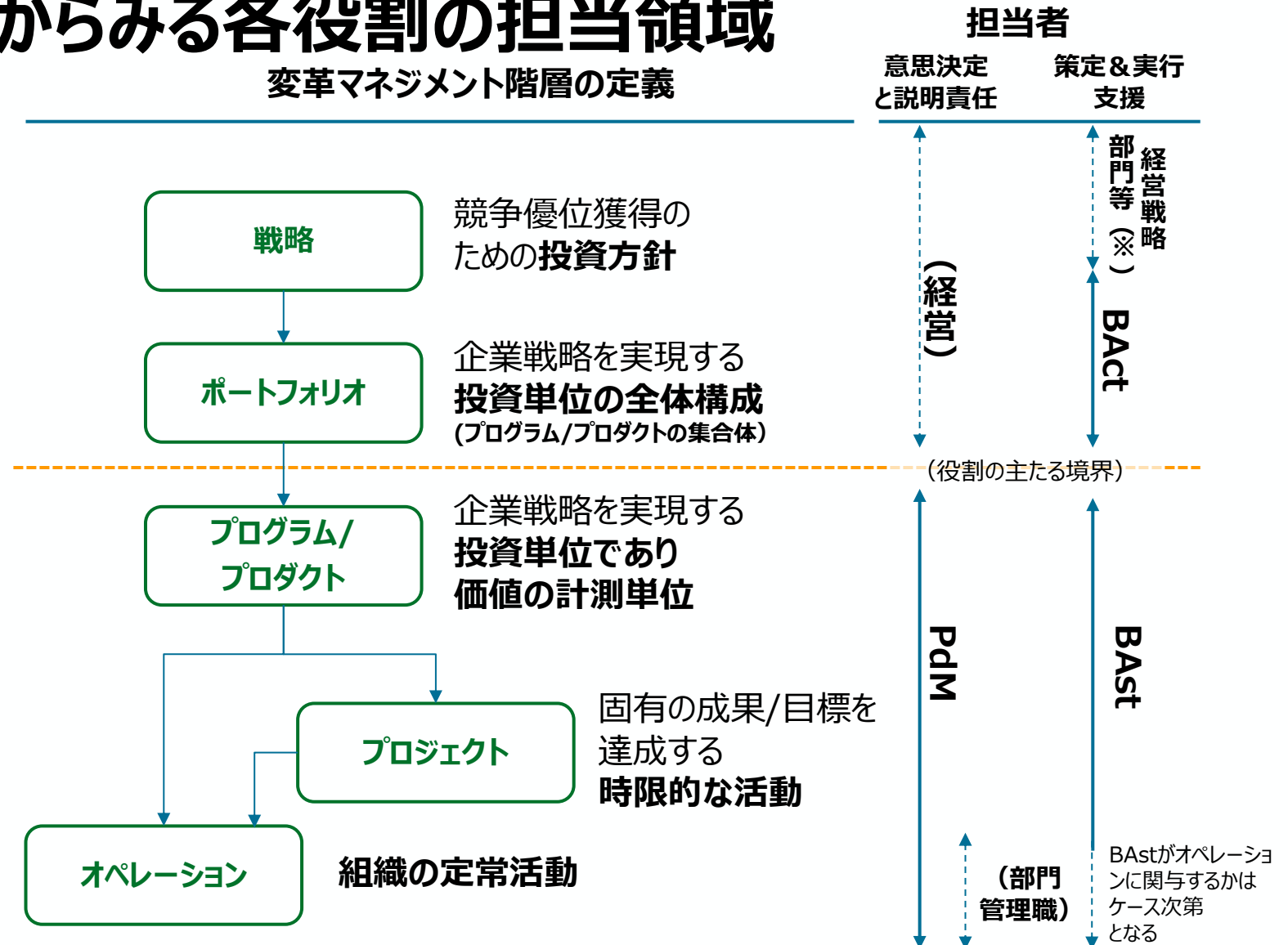
※2：この段階ではまだ取り組みの明確な単位が確定していないため「イニシアチブ」と呼称している

※4：プログラムはプロジェクトを含む

※3：プロダクトマネージャーやビジネスアナリストが、イニシアチブデザインから関わることもある

変革マネジメント階層からみる各役割の担当領域

- 変革マネジメント階層において、BActは経営と連携して主に変革施策のポートフォリオの立案を担う
- PdMおよびBAstは、このポートフォリオを構成する個別の変革施策の推進を担当する。
- ポートフォリオを構成している変革施策の単位は「プログラム」ないしは「プロダクト」と呼称する。
- それぞれの変革マネジメント階層に関する説明は「このタスクフォースにおける変革マネジメント階層の定義」を参照のこと。



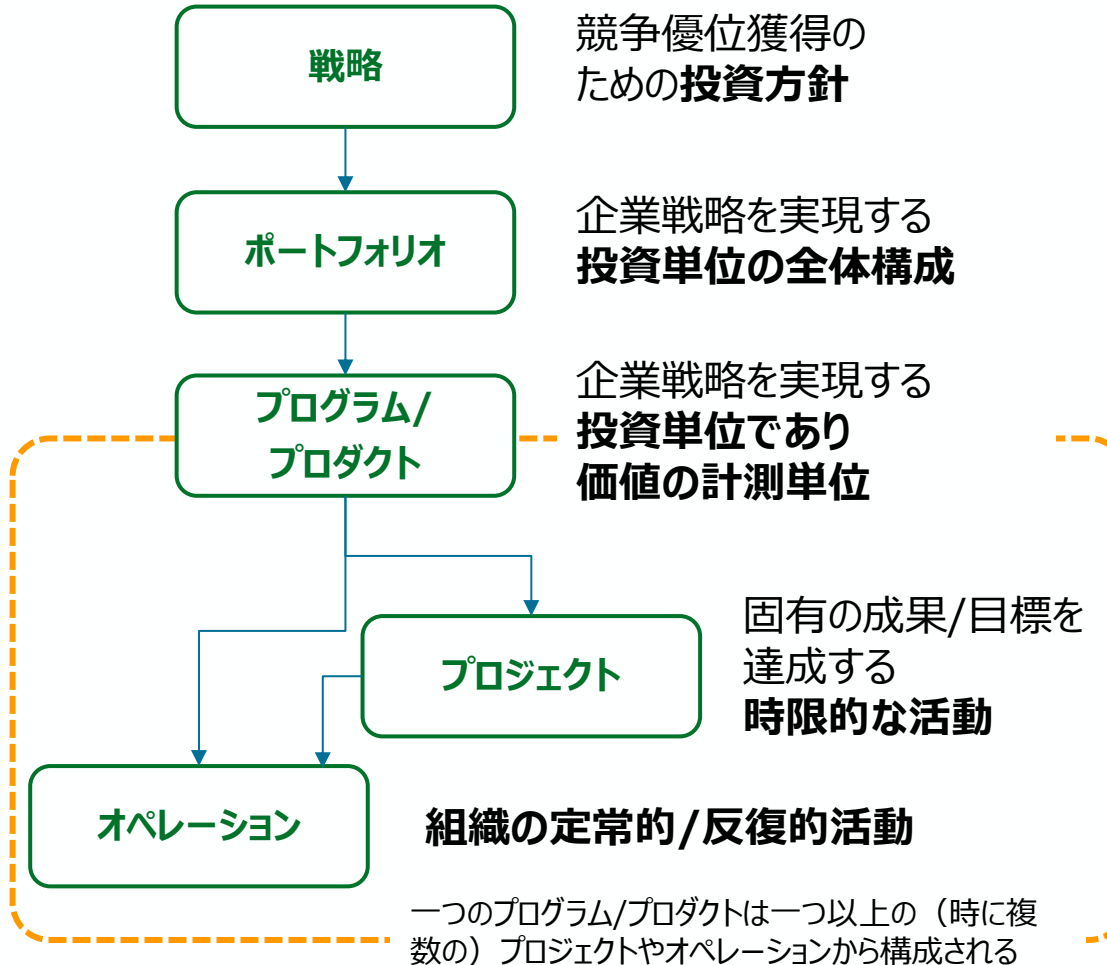
(補足) このタスクフォースにおける変革マネジメント階層の定義

- 企業が変革をマネジメントする階層にはさまざまな呼称・定義が存在する。このタスクフォースにおける変革マネジメント階層の提言は右図の通りとする。
- 原則として変革マネジメント階層の呼称は「ポートフォリオ→プログラム/プログラム→プロジェクト/オペレーション」とする。
- 上記の他に変革活動の呼称として多用される用語に「イニシアチブ」があるが、本資料では特定の階層の取り組みを指す言葉としては使わない。ただし特定の階層を指さず、汎用的に「変革活動」を示す言葉としては使用する（活用例：「そのイニシアチブはプログラムレベルの活動として位置づけられる」）。
- プログラムとプログラムは併記とする。これらの用語の使い分けについては次ページの「「プログラム」と「プログラム」の使い分けについて」を参照のこと。
- なおこれらの呼称は本タスクフォースに限ったものであり、本タスクフォースの成果を利用する各社は、それぞれの社内において定められた変革活動の呼称に置き換えて利用してかまわない。

戦略を実現するための
なんらかの**施策パッケージ**
(どの階層に対しても利用可能※)

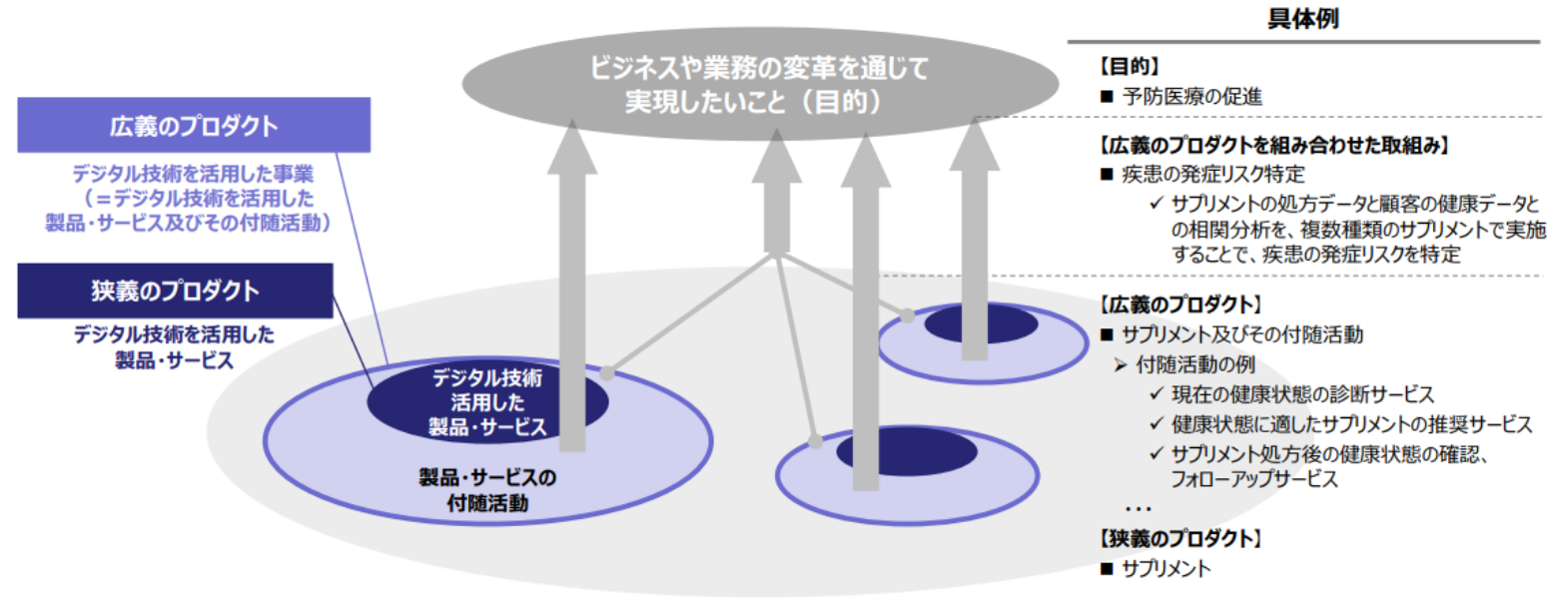
イニシアチブ

変革マネジメント階層の定義



(補足) 「プロダクト」と「プログラム」の使い分けについて

- DSSにおける「プロダクト」とは「デジタル技術を活用した製品・サービス」（狭義のプロダクト）と、それに付随する活動も含めた「デジタル技術を活用した事業」（広義のプロダクト）の双方の意味を持つ。
- 一方でプログラムとは何等かの「投資単位であり価値の計測単位」であり、一つのプログラムは一つ以上の（時に複数の）プロジェクトやオペレーションから成る。
- 特に「広義のプロダクト」と「プログラム」を比較した場合、これらは変革活動の役割責任の観点から見ると、ほぼ同義となる。このため本タスクフォースではこの二つの変革マネジメント階層を併記とし、どちらの呼称を利用するか（もしくは状況に応じて双方利用するか）はユーザー各社に任せることとした（※）。



※ DSSはDX推進上での人材確保・育成の標準であるため、プロダクト/プログラムの双方において、投資単位には何等かのデジタルソフトウェアが含まれることが前提となっている。一方で、企業の変革活動をより広くとった場合、「プログラム」には組織改訂や人員配置の変更など、デジタルソフトウェアが含まれない大規模な活動（複数のプロジェクトを伴う活動）も存在する（これらも「プログラム」と呼称可能）。その意味でも「プログラム」と「プロダクト」の使い分けについては、状況に即してユーザーが使い分けをべきと考える。

三つの役割の詳細（ビジネスアーキテクト）

- 以下はビジネスアーキテクトの詳細。ここではBActと略す。

ビジネス
アーキテクト
(BAct)

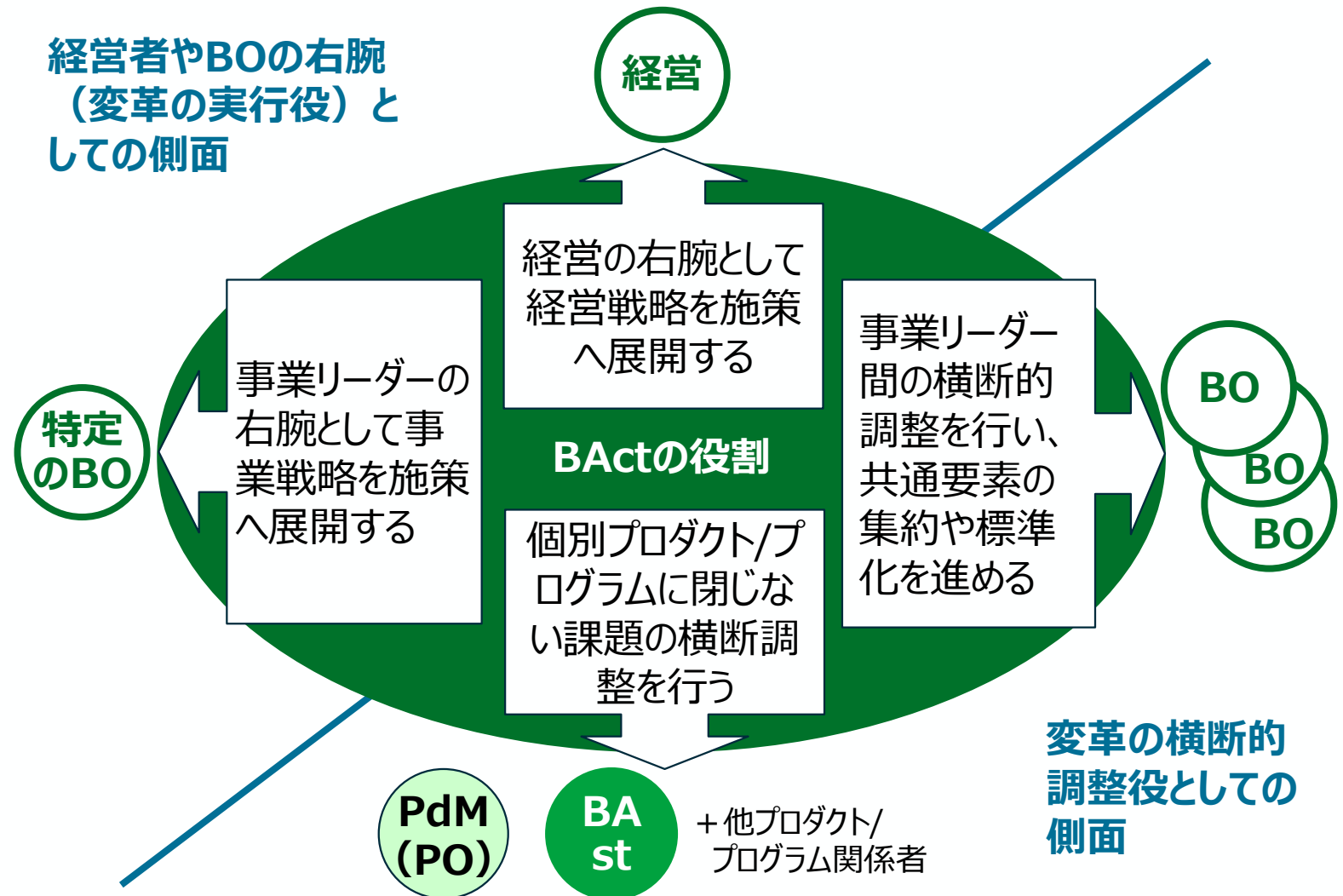
役割	主な作業		
組織や事業を俯瞰する立場から、経営戦略を全体最適の事業構造に落とし込み、これを実現する変革のロードマップ（プロダクト/プログラムポートフォリオ）を立案する。また、これに関する経営者の投資判断/意思決定の支援を行う。	<ul style="list-style-type: none">事業戦略に基づく事業構造（ビジネスアーキテクチャ）の設計と、戦略実現のための施策ポートフォリオ（プロダクト/プログラムポートフォリオ）の立案、及び施策の監視と実行支援変革活動共通のガイドラインや共通言語の提供各変革活動の経営視点からの検証と投資対効果（ROI）の検証上記に関する社内外のステークホルダー（事業部門、IT部門、パートナー企業）との横断的調整・支援		
決定権・責任の持ち方	活動サイクル	代表的な知識体系（※）	その他備考
<ul style="list-style-type: none">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、経営への一定の影響力を持つ。	<ul style="list-style-type: none">活動の新規立ち上げ時（ビジネスアーキテクト機能の立ち上げ時）を除き、定常的に活動する（明確な終了時期は存在しない）。	<ul style="list-style-type: none">BIZBOK（Business Architecture Guild）TOGAF Business Architecture（The Open Group）	<ul style="list-style-type: none">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。 （次ページ参照）

※ 括弧内は提供組織名

ビジネスアーキテクトのステークホルダーとの向き合い方

- BActの振る舞いには右記のような中央集権的な側面と横断的調整役な側面の二つがある。
- BActはPdMやBAstに比べて組織が必要とする人数は少数となる傾向にはあるが、それでもこれらの役割を単独で担うことも難しく、BActもチームで役割分担することがのぞましい。
- また、BAct設置の初期段階から、これらの役割をすべて担うことは難しく、限定した役割からはじめるべき。その際、まずは個別プロダクト/プログラムや各部門の横断的調整役からはじめ、成熟度があがるにつれて、より経営的な役割に移行していく流れが無理がない。

ビジネスアーキテクトが果たす役割の例



各役割の詳細（プロダクトマネージャー）

- ・ 以下はプロダクトマネージャーの詳細。ここではPdMと略す。

プロダクト
マネージャー
(PdM)

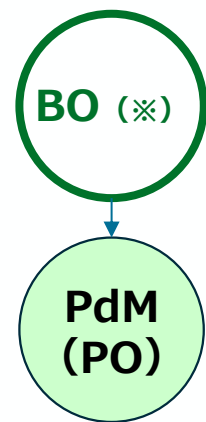
役割	主な作業			
特定のプロダクト・サービスの責任者として企画から構築、その後の継続的改善やビジネスの拡大などライフサイクルでチームの運営を担う。また、明確な成果責任を持つ。	<ul style="list-style-type: none">・ （付随するサービスや業務、組織を含む）プロダクトビジョンとロードマップの策定・ プロダクトの要求定義、優先順位づけ・ プロダクトのチーム・コスト・スケジュールのマネジメント・ 上記に関するステークホルダーとの調整（顧客/営業/開発/デザイン/経営等）・ プロダクトのビジネス上の成果の明確化、KPI設定と検証・評価			
決定権・責任の持ち方	活動サイクル	代表的な知識体系	その他備考	
<ul style="list-style-type: none">・ プロダクトに関して事業責任者から委譲された裁量権を持ち、優先順位決定・開発方向性の決定権を有する。・ ただし、その裁量は経営やビジネスアーキテクトの指針に沿う。	<ul style="list-style-type: none">・ 自身が担当するプロダクトごとに責任範囲が明確である。・ 企画からリリース・成長・改善・終了まで、ライフサイクルを通じて活動する。	<ul style="list-style-type: none">・ デファクトスタンダードと言える知識体系は存在しないが、アジャイル開発で活用されるものを中心に、様々なフレームワーク/テクニックが柔軟に活用される。	<ul style="list-style-type: none">・ 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。	

BO/PdM/POの関係性

- 企業組織では一般に、事業・業務領域の決定権や管理権限は各部門（事業部門や機能部門の組織長（BO））が持つ。
- PdMは「責任範囲のプロダクト・サービスに一定の裁量権を持つ」という特性上、BOと役割が重なる場合がある。
- PdMとPOについては（呼称が違っただけで）同じ役割とされる、もしくはPdMがPOの役割を内包するケースと、階層構造で示されるケースがある。
- 階層構造で示す場合は、一般にPOはPdMよりも小規模なチームを率いるとされる傾向にある（例：SAFeの役割定義）。本検討結果ではその考え方に従っているが、これらの役割の定義や関係性、呼称については、各組織が自由に定義してかまわない。

BO下にPdMを配置 (チーム規模の目安：50人～250人)

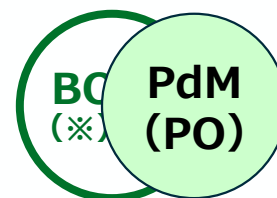
- BOから部門内の特定のサービスの推進やプロダクトの開発リーダーとしてPdMが任命されるケース。
- 本タスクフォースでは、この類型をPdM設置の基本系としている。



この場合のPdMとPOは同じ役割、もしくはPdMがPOの役割を内包しており、呼称の選択は各社次第でかまわない。

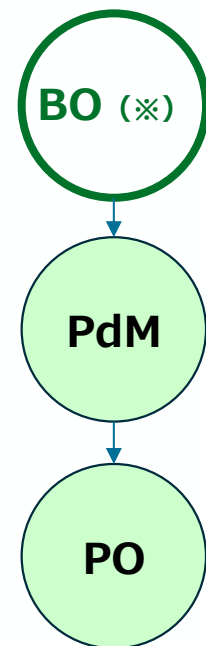
BOがPdMを担う (チーム規模の目安：～50人程度)

- 組織長がPdMの役割を担うケース。
- 小規模なデジタルサービスや、スタートアップ企業など組織規模が小さい場合にみられる類型。



BO下にPdMとPOを配置 (チーム規模の目安：250人～)

- サービスやプロダクトの規模が大きく、PdMの役割が階層化されたケース。
- 数百人を超える組織や、大規模な変革イニシアチブにおいてみられる類型。



組織によってBOがPdMの上位と設定されることもあり、呼称については各社の自由でかまわない。

各役割の詳細（ビジネスアナリスト）

- ・ 以下はビジネスアナリストの詳細。ここではBAstと略す。

ビジネスアナリスト (BAst)	役割	主な作業		
	プログラム（プロダクトマネジメント）における業務・組織・システムの分析を担い、デジタル・非デジタル問わず、要求の整理と実装担当者（エンジニア）への伝達を行う。また取り組み関係者のコミュニケーションハブとなり、利害調整を行う。	<ul style="list-style-type: none">・ プロダクト開発/プログラム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・ プロダクトおよび新業務の検証と受け入れの支援、ユーザーへの展開・ 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	代表的な知識体系（※）	その他備考
	<ul style="list-style-type: none">・ 最終決定権は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。・ ただし、その裁量は経営やBActから示された指針に沿う。	<ul style="list-style-type: none">・ PdMとは異なり、活動期間（フェーズ）やサイクルは任命者のアサイン意図による。・ 変革の上流～中流工程における分析・要件整理・利害調整を担う場合が多いが、プロダクトライフサイクルで活動することもある。	<ul style="list-style-type: none">・ BABOK（International Institute of Business Analysis）・ The PMI Guide to Business Analysis（Project Management Institute）・ ISO/IEC/IEEE29148	<ul style="list-style-type: none">・ 特定のテリトリを持たないため、明確な取り組み単位や責任単位が決まる前の“柔らかい”状態からの問題発見や業務分析など、縦横無尽に活躍できる（“社内コンサルタント”的な振る舞い）。

※ 括弧内は提供組織名

※ BO：Business Owner＝機能部門長や事業部門長)

プロダクトマネージャーとビジネスアナリストの配置を考える上でのポイント

- プロダクトマネージャー（PdM）とビジネスアナリスト（BAst）は、どちらもプロダクト/プログラムレベルの取り組みの目的の明確化やプロダクトへの要求事項の明確化を担う役割であり、根底のスキルや実施するタスクは極めて近い。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。
- PdM傘下にBAstを置いてPdMの活動を支援することも選択肢。

プロダクトマネージャー（PdM）

- プロダクトマネージャーは明確な責任範囲（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、チームメンバーなどの管理を担う“管理者”としての側面も強く持つ。また、経営に対する成果責任（成果の説明責任）も強く負う。
- 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、既存の権限構造が存在する領域への設置には、権限の調整が必要となる。

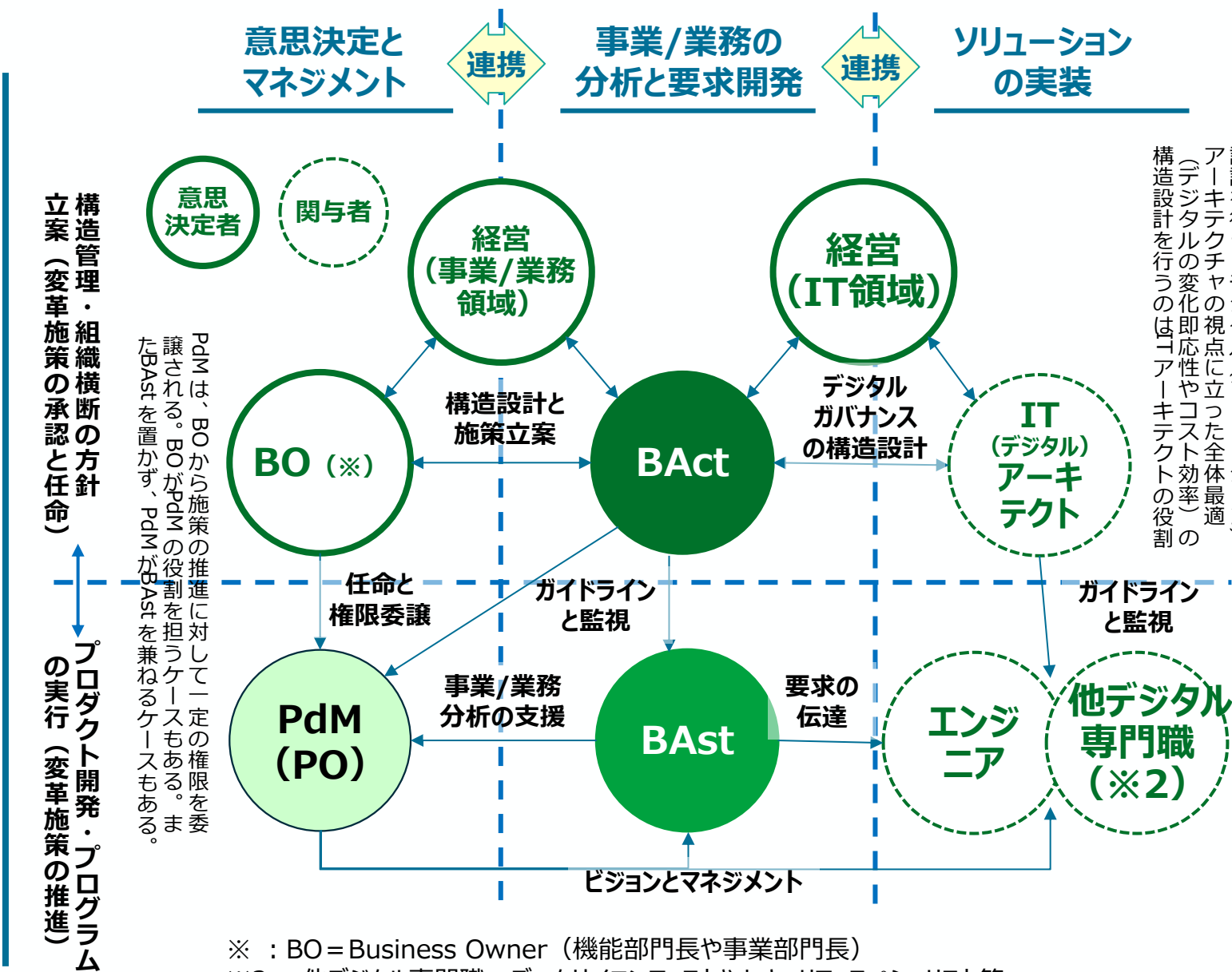
ビジネスアナリスト（BAst）

- ビジネスアナリスト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や、プロダクトマネージャーの活動支援など、意思決定者の役割遂行を支援する“社内コンサルタント”的な立ち位置で振る舞うことが可能。
- 目標や問題の設定が不明確で、プロダクトやプログラムを組成しにくい環境下での事前調査など、さまざまな状況下で柔軟に活動可能。
- 逆に言えばビジネスアナリストが単独で変革を推進することはできず、何等かの責任者・意思決定者が存在することが前提となる。

各役割およびステークホルダーとの関係性の類型

関係性の概観

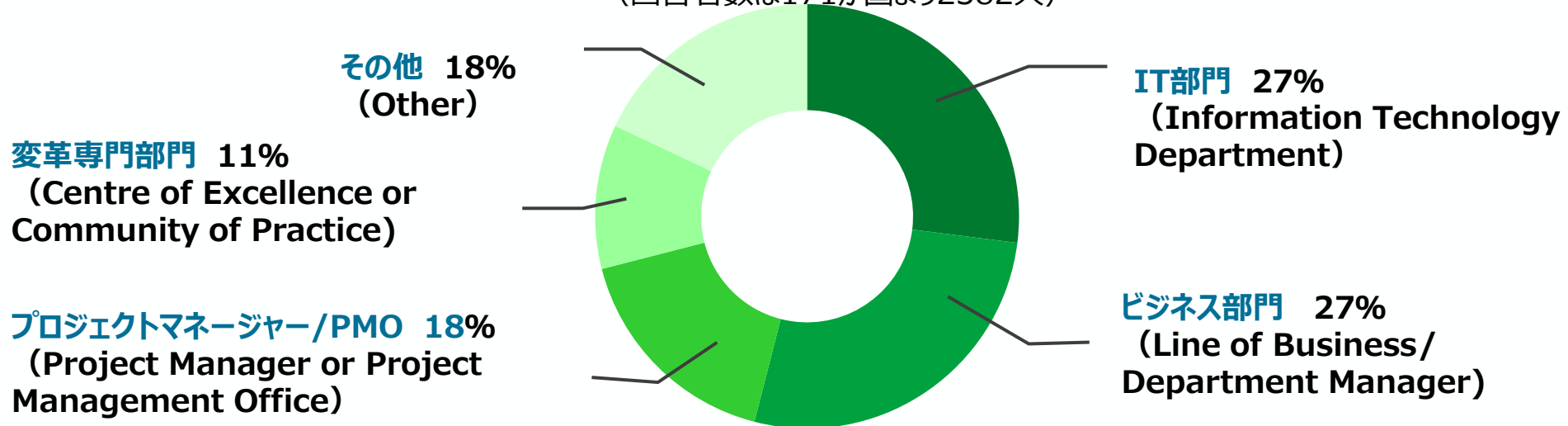
- DSSビジネスアーキテクト人材類型の三つの役割の役割間、および主たるステークホルダーとの関係性の概略を示したものが右図。
- ビジネス変革人材はビジネスからの変革要求を受け取り、要求を詳細化・明確化した上で、ソリューション実装を担う役割に引き渡す。
- 事業や組織の形態によって所属組織はさまざまなケースがあるため、所属（例：IT部門）の考え方は自由でかまわない。よって、この図では所属は表現していない。



DSSビジネスアーキテクト人材類型の所属部門の考え方

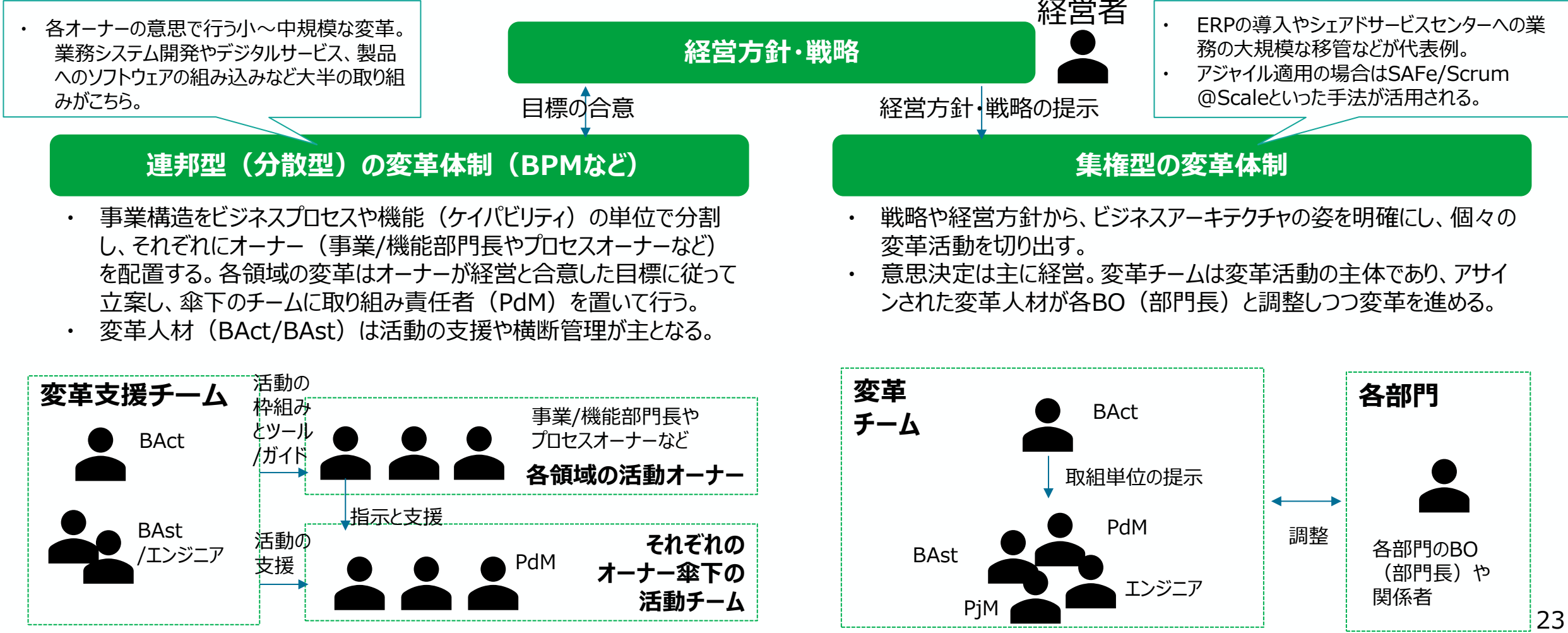
- DSSビジネスアーキテクト人材類型は「ビジネスとエンジニアリングをつなぐ」という特性上、所属部門を明確にすることが難しく、組織の背景事情に応じてさまざまな部門に所属し得る。事実として世界においてはBAstは部門を問わず、さまざまな所属で活躍している（下記調査結果参照）。PdMについてはそもそもプロダクト特性がデジタルサービスであれば事業部門、製品組込のソフトウェアであれば製品開発部門、社内向けソフトウェアであればIT部門（DX部門）というように、プロダクト特性によって所属部門が分かれ得る。このためDSSビジネスアーキテクト人材類型の所属部門の考え方は、組織としての意図が明確でさえあれば柔軟でかまわない。
- ただし、これらの職種の設立過程においては、当初はIT部門に所属することが多かったのは事実。例えばBAst普及の初期（2000～2010年代）においてはBAstはIT部門に所属することが主流で、デジタル活用の高まりや、BAstの役割の多様化の流れから、徐々に所属部門が多様化していった経緯がある（2018年の下記調査ではIT部門所属が46%）。BAstについてもIT側からビジネス側に所属が広がる同様の流れであると推測される。

IIBA 2025 Global State of Business Analysis Reportよりアンケート回答者の所属部門
(回答者数は171か国より2382人)



変革の進め方の二つの型（連邦型と集権型）

- 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集権型の、大きく二つの形態がある。



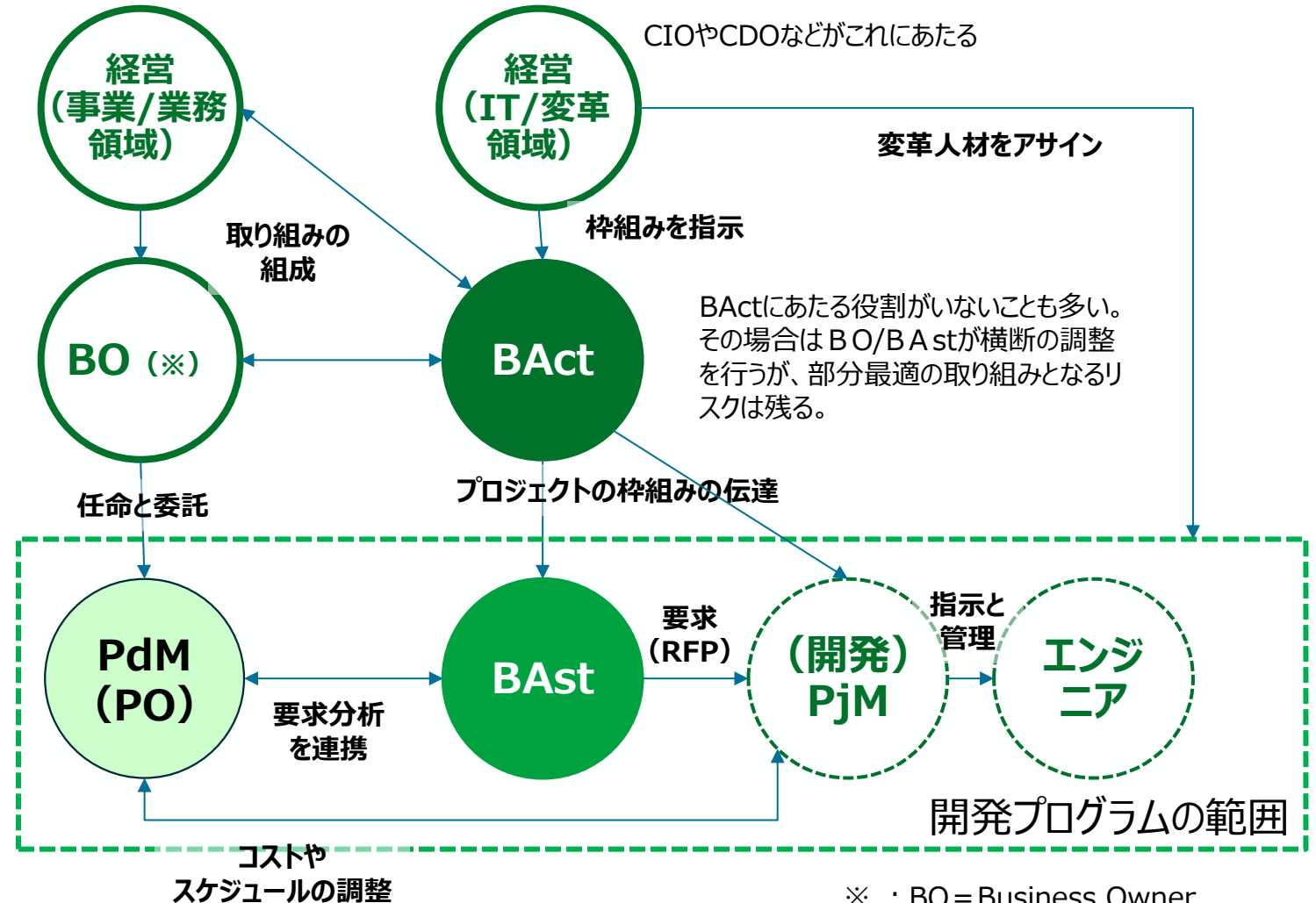
ウォーターフォール開発×連邦型におけるモデル

意思
決定者

関与者

- 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。
(そのような呼称がされるかはともかくとして) ユーザー部門の責任者がPdMの役割を担い、BAstがPdM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
(左がビジネス部門側、右がIT部門側)。ただし、かつてはIT部門側の所属が主流だったBActやBAstが、近年はビジネス側に所属するケースも増えているため一概には言えない。
- BActがいる場合は、プログラム/プロダクト単独で解決できない組織横断の調整や課題の解決はBActが担う。

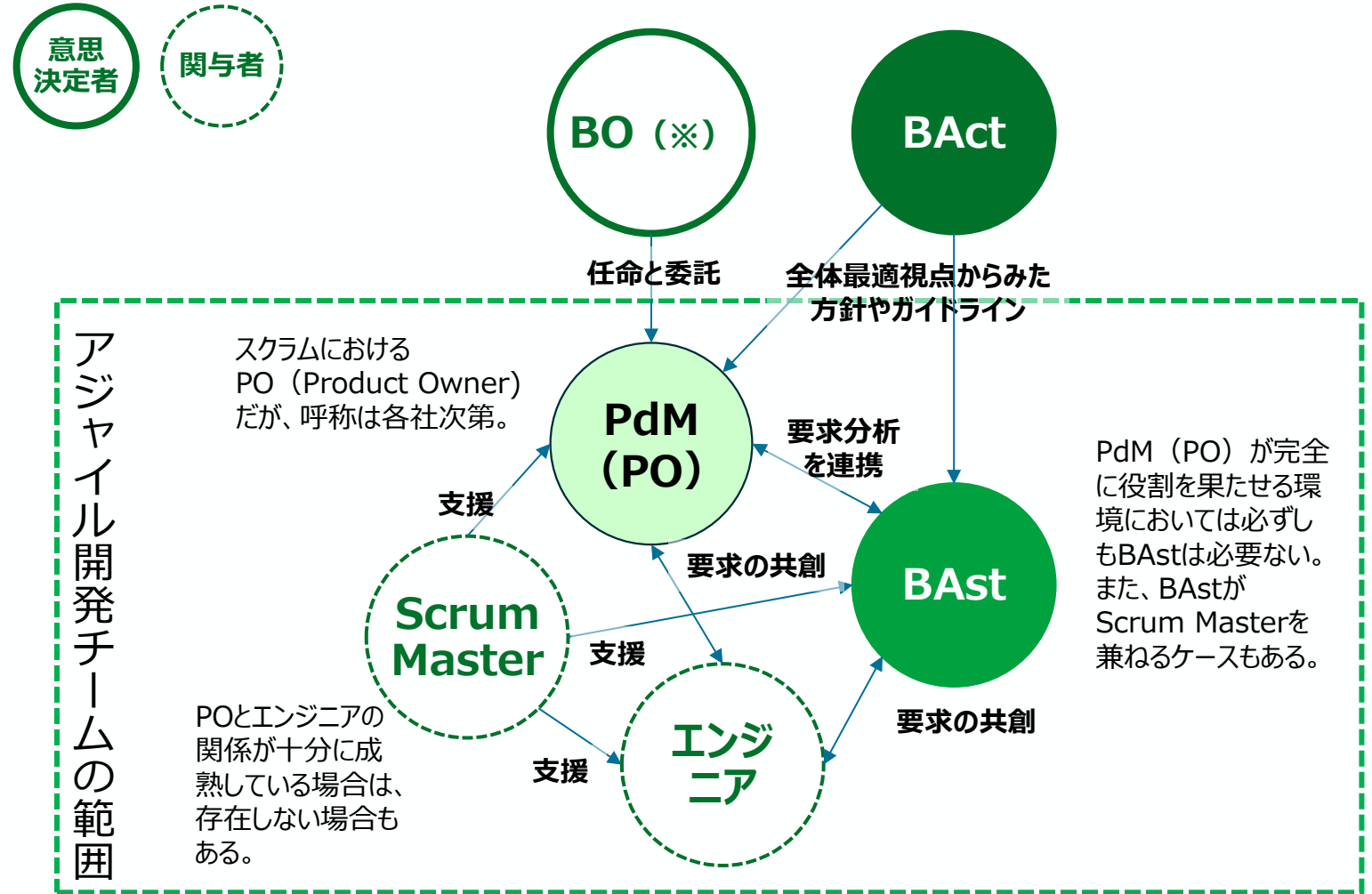
ウォーターフォール開発では、PMという役割は明示的に登場しないことが多いが、ビジネス側の施策責任者がこれにあたる。



※ : BO = Business Owner
(機能部門長や事業部門長)

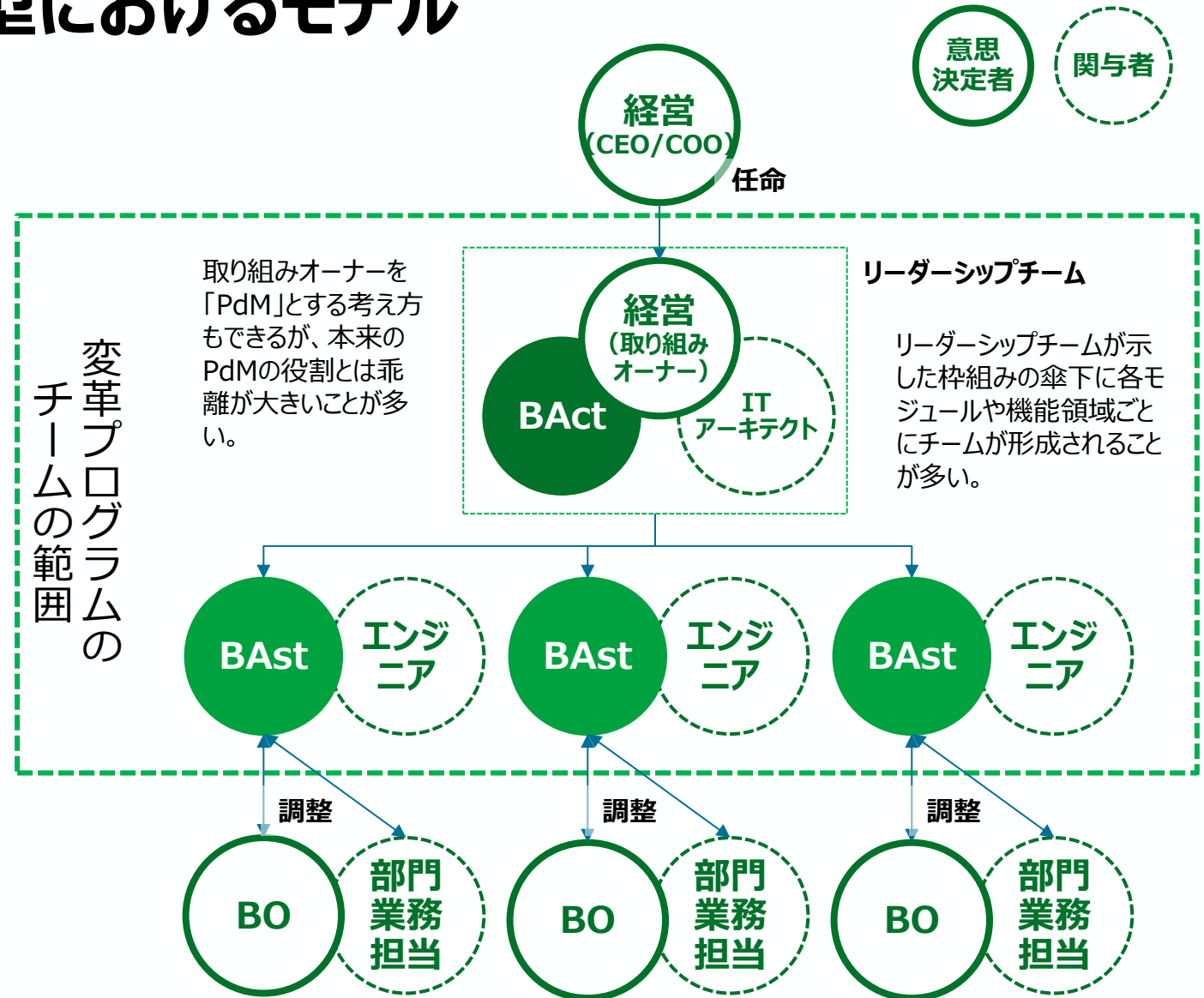
アジャイル×連邦型におけるモデル

- 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原則としてPdM（PO）が担う。
- 体制上はBAstが登場しないこともあるが、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い。PdMがその任を単独で行えない場合は、これを支える役割としてのBAstを配置することが有効となる。
- この場合の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。
- プログラム/プロダクト単独で解決できない組織横断の調整や課題の解決はBAstが担う。



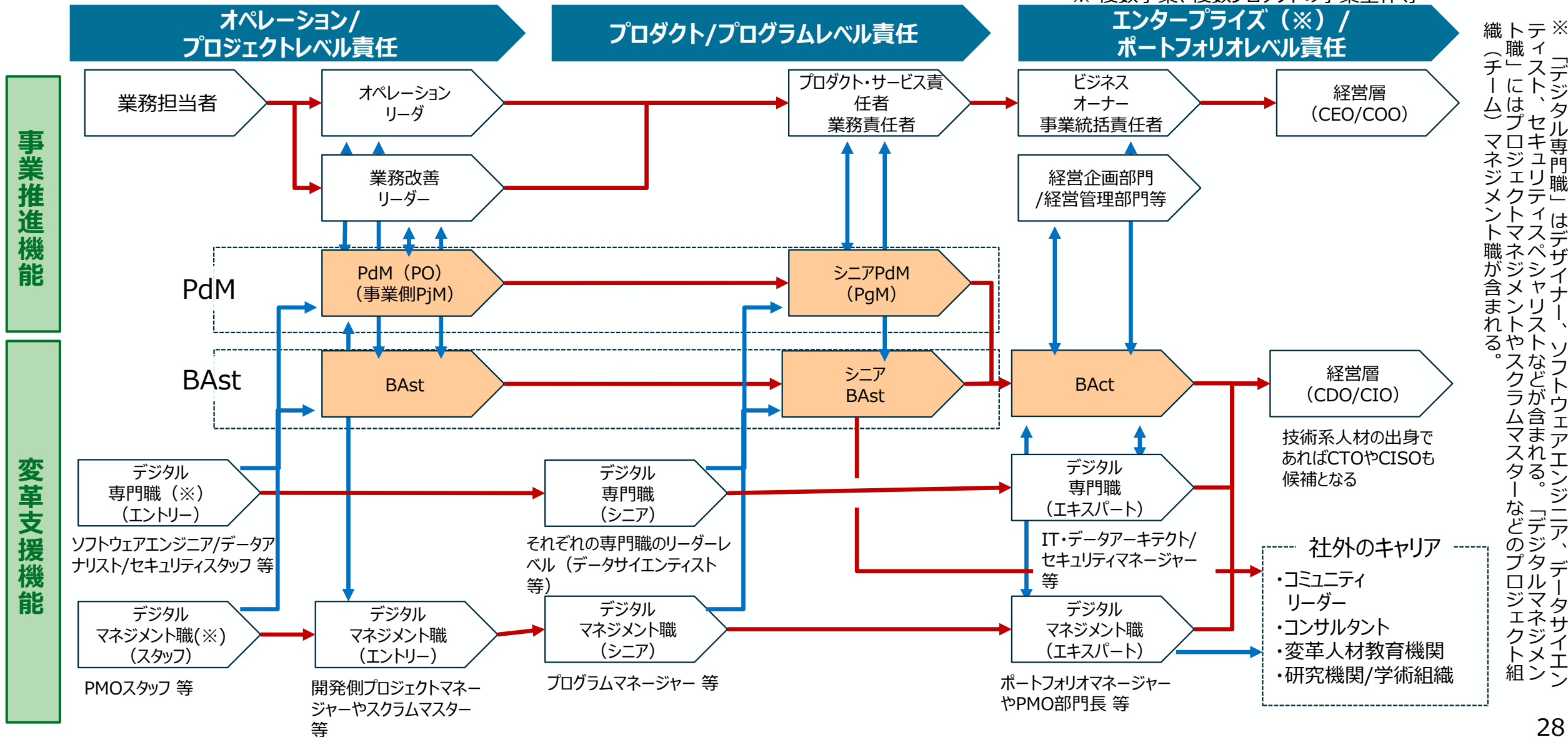
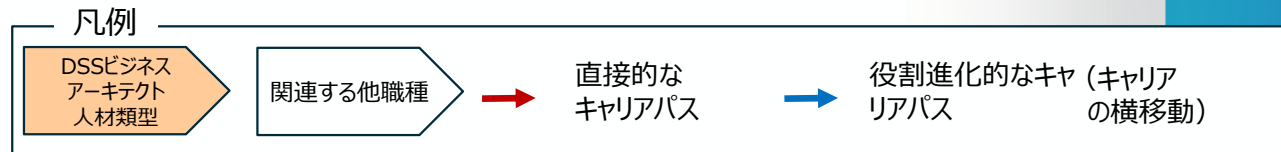
ウォーターフォール×集権型におけるモデル

- 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）移管のプログラムにおけるモデル。
- 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、方針が各チームに伝達される。既存組織に対して横断的な調整はBAstが担う。（ここでは表記していないが、リーダーシップチームと各チームとの間にPjM/PgMが置かれるケースもある）。
- 取り組みオーナーをPdMと考えることもできるが、PdMが本来、担う広範な役割と比べるとその遂行タスクは限定的であることが多い。



ビジネスアーキテクトのキャリアロードマップ°

キャリアロードマップ概観



スキル定義の考え方

ビジネスアーキテクトとソフトスキル

- DSSビジネスアーキテクト人材類型は「関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードする」という役割から、そのスキル特性においては、特定領域の技術的な専門性（ハードスキル）以上に、**コミュニケーション能力、チームワークやコラボレーションの醸成、分析的思考といったソフトスキル（DSSにおけるパーソナルスキル）が特に重要**となる。
- 発揮するソフトスキルの体系はDSSビジネスアーキテクト人材類型内の各役割によっても異なり、これらの詳細な体系、および育成方法については今後のビジネスアーキテクト人材類型の普及において極めて重要なポイントとなる。
- 一方で、現状のDSSのスキル項目におけるパーソナルスキルの設定は十分とは言えない（スキル項目49種類のうちこれに該当するのは6種類のみ）。よって、**将来的には現状のDSSのスキル項目の体系にとらわれず、DSSビジネスアーキテクト類型としてあるべきスキルの在り方を検討することが重要**となる。

スキーマッピング改訂の考え方

- 一方で、DSSにおいてはスキル項目をすべての人材類型で共有しているため、現状のスキル体系を見直すことは他人材類型との調整も必要となり、これには一定の時間がかかることが想定される。
- このため、**DSSビジネスアーキテクト人材類型のスキルの在り方については以下の二段階で検討を進める。**
 - 第一段階：現状のDSSのスキル体系を変えずに、新たな役割（ロール）における重要度の凡例のみを再格付けしたスキーマッピングを行う。またパーソナルスキルの重要度は、現状一律で「Z（役割や状況に応じた実践力が必要）」となっているが、これについても現状の記述のままとする。
 - 第二段階：DSSの既存の体系にとらわれず、新たなビジネスアーキテクトの人材類型の体系に基づいた本質的なスキルの在り方を検討する。
- **第一段階では、本タスクフォースの検討結果を速やかに既存のDSSに反映可能な状態とするために、あえてスキル体系の大幅な改訂には踏み込まない。**後続で本格的な検討体制を立ち上げた先で、本タスクフォースの検討結果に基づく役割の詳細化やスキルの検討を進める。

課題と展望

ここまで検討結果のまとめと今後の課題

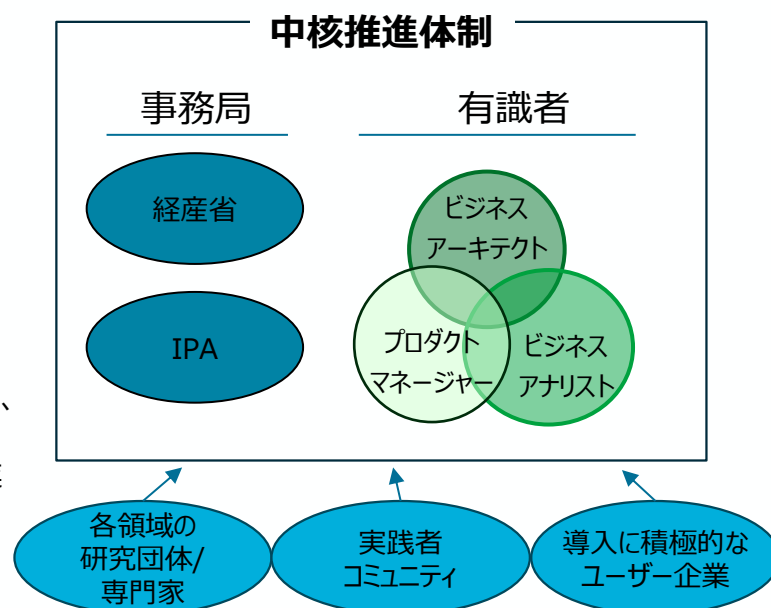
- 本タスクフォースではDSSビジネスアーキテクト人材類型を構成する三つの役割を検討し、一定の定義にたどりつくことができた。しかし、現実にはこれらの役割を市場に展開していくためには、以下のさらなる検討が必要となる。
 - 役割・スキル・育成体系・キャリアの詳細化が必要。特にスキルと育成体系がなくては、企業はこれらの役割を設置するイメージが持てない。
 - 市場における認知の向上。これらの役割を直接担う人材への働きかけはもちろん、これらの人材と連携する他専門職種や、経営者・組織長の理解の醸成が必須。これについては各種のDX関連の組織認定にビジネスアーキテクト職種設置の要件を組み込むことが考えられる。
 - これらの点を今後継続的に検討していくために、DSSビジネスアーキテクト人材類型検討の中核組織を設置し、有識者や各領域の研究団体、既存コミュニティ専門コミュニティを巻き込みながら、継続的に活動を行う。
- また、ビジネスアーキテクトのすべての役割は、「ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（＝目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードする（DSSのビジネスアーキテクトの定義より）」という性質上、経営層やBO（組織長）、さらには経営企画組織や経営管理組織と役割を分担する側面がある。このため、これらの関係者やBOはビジネスアーキテクトの持つ知見を一定程度理解し、自社・自部門の活用にも効果的にビジネスアーキテクトを活用するイメージを持つ必要がある。これらの人材への一定の“ビジネスアーキテクト”知見の醸成・観点育成も合わせて考えていく必要がある。

今後の検討体制に向けて

- 本タスクフォースの成果を引き継ぐ活動体制と、人材類型の市場浸透に向けたロードマップは以下のようなものとなる。まずは中核となる推進体制の立ち上げと、役割のさらなる明確化が課題。
- 今後の施策を推進する中核体制については、経産省/IPAを事務局として、有識者で構成するが、検討をより良いものにする上でも、また検討結果を効果的に市場に展開するためにも、専門家や実践者コミュニティ、ユーザー企業の巻き込みが不可欠。中核体制を軸に広くさまざまなコミュニティが関与可能な体制を作り、大きなコミュニティのネットワークを構築する（CoC：Community of Communities構想）。

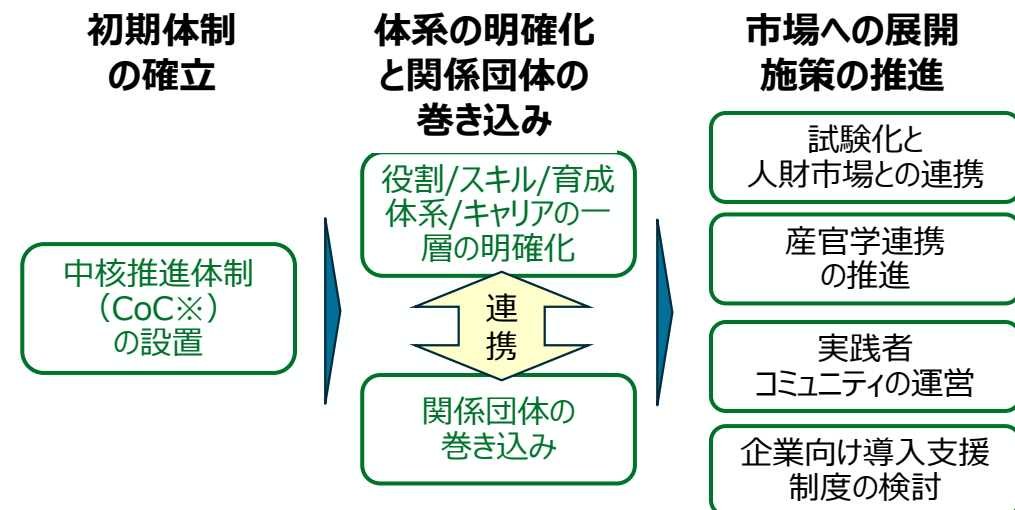
活動体制（CoC※）のイメージ

- 中核推進体制は本タスクフォースの検討結果を受けてDSSビジネスアーキテクト人材タイプのロール/スキル/育成体系/キャリア等の検討を行う。組織はこれらの検討を行う有識者と事務局から成る。
- 体制には各役割領域で活動する研究団体や実践者コミュニティに参加してもらい、必要に応じて検討内容への助言や、取り組みの協業を行う。



今後の活動のロードマップ

- 今後はまず本タスクフォースを受けての中核推進体制を立ち上げ、全ての活動の基本となる役割/スキル/育成体系/キャリアの一層の明確化を進める。この過程で関係団体の巻き込みを図り、その後の効果的な検討と施策の推進の体制への昇華させる。



今後の検討ロードマップ(案)

取り組み項目	25年				26年				備考
	- 9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	
DSS改訂		3ロールに必要なスキルの明確化 共通スキルリスト(ビジネスアーキテクチャ関連)見直し検討			DSS改訂検討(全体の整合をとる)		DSS改訂(仮)		改訂時期調整中
役割の明確化と初期展開	ロール&キャリアモデル議論(TF)	ロール&キャリアモデル精緻化 初期的な啓発イベントの検討			初期的な啓発イベントの実施				
試験化と人財市場連携								試験化検討	試験化についてはDSS改訂後に、実運用を進める中で、有用性を見極める
産官学連携		教育機関連携検討 官庁・自治体連携検討							
実践者コミュニティ運営							メディア展開 CoCsと個別コミュニティとの連携 継続的イベントおよび啓発活動の実施		
導入支援制度検討					企業組織への認定制度の検討 企業組織への導入支援制度の検討				

(補足) DSSビジネスアーキテクト人材類型更新版

【DSS】ビジネスアーキテクトのロール | スキルマッピングの考え方

ビジネスアーキテクト

- ✓ 自社の戦略を理解し、事業構造（アーキテクチャ）の在り方を立案するための「**ビジネス戦略策定・実行**」や「**システムズエンジニアリング**」、「**ビジネス調査**」関連のスキルにおいて、**知識とともに高い実践力が求められる**
- ✓ アーキテクチャを構造的に分解し、戦略実現に必要なとなる施策を切り出すための「**エンタープライズアーキテクチャ**」や「**検証（ビジネス視点）**」のスキルにおいて**高い実践力が求められる**。
 - 戦略をプログラム/プロダクトに分解してポートフォリオを形成しつつ、個別のプログラム/プロダクトの戦略貢献を担保するために必要。また戦略実行に必要な要素（業務やシステム、ルール、目標体系等）を洗い出すと共にそれぞれの成功要因を明確にするために必要

ビジネスアナリスト

- ✓ さまざまな取組みに関与し、柔軟な役割を担うことから全体的に偏りのないスキルが求められる。このため**ビジネスアーキテクトとプロダクトマネージャーの中間的なスキル設定**としている。
- ✓ 社内外のステークホルダーの調整役を担う役割であることから「**変革マネジメント**」については**極めて高い実践力が必要**。また本スキル一覧では役割ごとの重要度設定の対象とされていないヒューマンスキル、とりわけ「**コラボレーション**」のスキルについては**極めて高い実践力が求められる**。
 - また、さまざまな種類の問題に実践的に向き合うことから「**創造的な問題解決**」や「**批判的思考**」も幅広い状況に適用できる必要性がある。

プロダクトマネージャー

- ✓ 新規事業開発や既存事業の高度化などの、顧客に向き合う取組みに従事することが多く、「**プロダクトマネジメント**」のスキルはもちろん、「**マーケティング**」や「**ブランディング**」、「**顧客理解**」などの**デザインに関連するスキルには高い実践力が必要**
- ✓ 取組みの責任者（マネージャー）としてプロダクトのライフサイクルを管理する特性を持つため、他のビジネスアーキテクト類型に比して、「**チーム開発**」や「**ソフトウェア開発手法**」などの**ソフトウェア開発に関連するスキルは高い実践力が必要**。
 - 関係者のコーディネート（必要なリソースの確保、チームの組成、適材適所を意識した偏りのないタスクの割り振り）を行う際に必要

【DSS】ビジネスアーキテクトのロール | 担う責任・主な業務・スキル（1/3）

人材類型	ビジネスアーキテクト
ロール	ビジネスアーキテクト
DXの推進において担う責任	組織や事業を俯瞰する立場から、経営戦略を全体最適の事業構造に落とし込み、これを実現する変革のロードマップ（プロダクト/プログラムポートフォリオ）を立案する。また、これに関する経営者の投資判断/意思決定の支援を行う。
主な業務	<ul style="list-style-type: none">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、戦略実現のための施策ポートフォリオ（プロダクト/プログラムポートフォリオ）の立案、及び施策の監視と実行支援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経営視点からの検証と投資対効果（ROI）の検証上記に関する社内外のステークホルダー（事業部門、IT部門、パートナー企業）との横断的調整・支援

必要なスキル	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度
	ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行	a	データ活用	データ・AIの戦略的活用	データ理解・活用	b	テクノロジー	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング	c
			プロダクトマネジメント	c			データ・AI活用戦略	b			その他先端技術	d
			変革マネジメント	a			データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	c			テクノロジートレンド	c
			システムズエンジニアリング	a		AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	d	セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営	c
			エンタープライズアーキテクチャ	a			機械学習・深層学習	d			セキュリティマネジメント	b
			プロジェクトマネジメント	b			データ活用基盤設計	c			インシデント対応と事業継続	b
		ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	a	データエンジニアリング	データ活用基盤実装・運用	d	セキュリティ技術		プライバシー保護	b	
			ビジネスモデル設計	b		コンピュータサイエンス	c			セキュア設計・開発・構築	d	
			ビジネスアナリシス	c	チーム開発	d	パーソナルスキル	ヒューマンスキル	セキュリティ運用・保守・監視	d		
			検証（ビジネス視点）	a	ソフトウェア設計手法	c			リーダーシップ	z		
		マーケティング	c	ソフトウェア開発プロセス	c	コラボレーション			z			
		デザイン	ブランディング	c	Webアプリケーション基本技術	d		コンセプチュアルスキル	ゴール設定	z		
			顧客・ユーザー理解	b	フロントエンドシステム開発	d			創造的な問題解決	z		
			価値発見・定義	b	バックエンドシステム開発	d			批判的思考	z		
			設計	c	クラウドインフラ活用	d			適応力	z		
			検証（顧客・ユーザー視点）	c	SREプロセス	d	【重要度凡例】 a 高い実践力と専門性が必要 b 一定の実践力と専門性が必要 c 説明可能なレベルで理解が必要 d 位置づけや関連性の理解が必要 z 役割や状況に応じた実践力が必要					
		その他デザイン技術	d	サービス活用	d							

【DSS】ビジネスアーキテクトのロール | 担う責任・主な業務・スキル（2/3）

人材類型	ビジネスアーキテクト																
ロール	ビジネスアナリスト																
DXの推進において担う責任	プログラム（プロダクトマネジメント）における業務・組織・システムの分析を担い、デジタル・非デジタル問わず、要求の整理と実装担当者（エンジニア）への伝達を行う。また取り組み関係者のコミュニケーションハブとなり、利害調整を行う。																
主な業務	<ul style="list-style-type: none">・ プロダクト開発/プログラム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・ プロダクトおよび新業務の検証と受け入れの支援、ユーザーへの展開・ 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																
必要なスキル	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度					
	ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行	c	データ活用	データ・AIの戦略的活用	データ理解・活用	b	テクノロジー	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング	c					
			プロダクトマネジメント	b			データ・AI活用戦略	b			その他先端技術	d					
			変革マネジメント	a			データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	c			テクノロジートレンド	c					
			システムズエンジニアリング	b		AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	d	セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営	c					
			エンタープライズアーキテクチャ	b			機械学習・深層学習	d			セキュリティマネジメント	b					
			プロジェクトマネジメント	b		データエンジニアリング	データ活用基盤設計	d			インシデント対応と事業継続	b					
		ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	b	データ活用基盤実装・運用		d	プライバシー保護			b						
			ビジネスモデル設計	b	テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	c	セキュリティ技術	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築	d					
			ビジネスアナリシス	a			チーム開発	b			セキュリティ運用・保守・監視	d					
			検証（ビジネス視点）	a			ソフトウェア設計手法	b	パーソナルスキル	ヒューマンスキル	リーダーシップ	z					
			マーケティング	c			ソフトウェア開発プロセス	c			コラボレーション	z					
			ブランディング	c			Webアプリケーション基本技術	d			ゴール設定	z					
		デザイン	顧客・ユーザー理解	a			フロントエンドシステム開発	d			創造的な問題解決	z					
			価値発見・定義	a			バックエンドシステム開発	d			批判的思考	z					
			設計	c			クラウドインフラ活用	d			適応力	z					
			検証（顧客・ユーザー視点）	b			SREプロセス	d									
			その他デザイン技術	c			サービス活用	d									
		【重要度凡例】															
		a 高い実践力と専門性が必要 z 役割や状況に応じた実践力が必要															
		b 一定の実践力と専門性が必要															
		c 説明可能なレベルで理解が必要															

【重要度凡例】
a 高い実践力と専門性が必要
b 一定の実践力と専門性が必要
c 説明可能なレベルで理解が必要
d 位置づけや関連性の理解が必要
z 役割や状況に応じた実践力が必要

【DSS】ビジネスアーキテクトのロール | 担う責任・主な業務・スキル（3/3）

人材類型	ビジネスアーキテクト																
ロール	プロダクトマネージャー																
DXの推進において担う責任	特定のプロダクト・サービス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ライフサイクルでチームの運営を担う。また、明確な成果責任を持つ。																
主な業務	<ul style="list-style-type: none">（付随するサービスや業務、組織を含む）プロダクトビジョンとロードマップの策定プロダクトの要求定義、優先順位づけプロダクトのチーム・コスト・スケジュールのマネジメント上記に関するステークホルダーとの調整（顧客/営業/開発/デザイン/経営等）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																
必要なスキル	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度	カテゴリー	サブカテゴリー	スキル項目	重要度					
	ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行	b	データ活用	データ・AIの戦略的活用	データ理解・活用	b	テクノロジー	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング	c					
			プロダクトマネジメント	a			データ・AI活用戦略	b			その他先端技術	d					
			変革マネジメント	c			データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	c			テクノロジートレンド	c					
			システムズエンジニアリング	b		AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	d	セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営	c					
			エンタープライズアーキテクチャ	c			機械学習・深層学習	d			セキュリティマネジメント	b					
			プロジェクトマネジメント	b		データエンジニアリング	データ活用基盤設計	d			インシデント対応と事業継続	b					
		ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	a	データ活用基盤実装・運用		d	プライバシー保護			b						
			ビジネスモデル設計	a	テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	c	セキュリティ技術	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築	d					
			ビジネスアナリシス	b			チーム開発	a			セキュリティ運用・保守・監視	d					
			検証（ビジネス視点）	a			ソフトウェア設計手法	b	パーソナルスキル	ヒューマンスキル	リーダーシップ	z					
			マーケティング	a			ソフトウェア開発プロセス	c			コラボレーション	z					
			ブランディング	a			Webアプリケーション基本技術	c		コンセプチュアルスキル	ゴール設定	z					
		デザイン	顧客・ユーザー理解	a			フロントエンドシステム開発	c			創造的な問題解決	z					
			価値発見・定義	a			バックエンドシステム開発	d			批判的思考	z					
			設計	b			クラウドインフラ活用	d			適応力	z					
			検証（顧客・ユーザー視点）	b			SREプロセス	c	【重要度凡例】								
			その他デザイン技術	c			サービス活用	c									
											a 高い実践力と専門性が必要 z 役割や状況に応じた実践力が必要						

（補足） プロモーションにおける個別施策のアイデア

施策カテゴリ：当事者(実践者)のアイデンティティ確立

テーマ	検討内容	施策	委員コメント（抜粋・一部簡略化）
当事者(実践者)のアイデンティティ確立	<p>当事者(実践者)のアイデンティティ確立のために取り組むべきこと</p> <p>[例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実践者コミュニティを立ち上げ、当事者間での交流などを通じ、役割の共通認識化や、キャリア意識を醸成する など 	実践者コミュニティの形成およびイベントの開催	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経産省主導のBA育成フォーラム開催。 ・ 実践者コミュニティの設立（事例共有会、ナレッジ共有プラットフォーム） ・ 地域版コミュニティとの連携および支援。
		キャリアパスやロールモデル、働き方の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・ DSS（デジタルスキル標準）に基づくキャリアパスモデルの提示と、ロールモデル紹介動画の公開 ・ 組織におけるロールモデル定義 ・ キャリアパスガイドラインの公開（スキルマップ、成長ステップ）いずれ現開発中のPFに統合 ・ 役割とタスクの明確化/スキル体系の整備
		試験によるアイデンティティの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的な資格があると、個人においてはその資格を取得して活かしたいというモチベーションが高まる

施策カテゴリ：企業内での認知向上・定着に向けた後押し

テーマ	検討内容	施策	委員コメント（抜粋・一部簡略化）
企業内での新ビジネスアーキテクト体系の認知の向上・定着に向けた後押し	<p>企業内での新ビジネスアーキテクト体系の認知の向上・定着のために取り組むべきこと</p> <p>[例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業経営者コミュニティ構築 ・（「DX認定」や「攻めのIT銘柄」のような）認定制度構築 など 	イベント・啓発活動の実施	<p>ビジネスアーキテクトの各役割に対する経営レベルのコミットメントとスポンサーシップを確立する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営・人事部門に新ロールを理解いただき、人材育成・配置に取り入れてもらう。 ・ビジネスアーキテクト人材モデルのプロモーションビデオとセミナーの集中的（初期）かつ定期的開催する。 ・年次アワード創設：優秀な実践者を顕彰する「Best ビジネスアーキテクト of the Year」等を設立。
		企業組織への認定制度の創設	<ul style="list-style-type: none"> ・「ビジネスアーキテクト導入企業認定制度」の創設（例：DX認定のような表彰制度）。 ・「コーポレートガバナンスコード」や「DX銘柄・認定」制度の審査要件に、（ビジネスアーキテクト要素が不足しているのであれば）追記をする。
		企業へのビジネスアーキテクト導入支援制度の創設	<ul style="list-style-type: none"> ・DSSに準拠した導入ガイドラインの策定と、導入支援コンサルティングの提供。 ・職業能力評価基準への「ビジネスアーキテクト、ビジネスアナリスト、プロダクトマネジメントの各職」の追加と、助成金対象研修の整備。 ・再就職希望者へのリスキリング支援としての試験付き研修コースの整備と、職業紹介との連動。
		その他	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティやプロモーションを行う団体を通じて企業経営者コミュニティに働きかける。 ・BAを「社内コンサルタント」と位置づけて外部コンサルへの依存に課題意識を持つ企業に訴求する。

施策カテゴリ：プロモーション戦略

テーマ	検討内容	施策	委員コメント（抜粋・一部簡略化）
プロモーション戦略	社会全体へ新ビジネスアーキテクト体系の認知の向上・定着のために取り組むべきことおよび人材育成に関するプロモーションをどういうスキームで行うか [例] ・民間主要団体等と連携した啓発活動 ・モデル教材や研修コンテンツ制作	教育機関との連携 （産学連携）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高等教育機関向け「ビジネスアーキテクト教育プログラム」の開発とモデルカリキュラムの提供を通じて、学生・教育機関への認知拡大と将来人材の裾野拡大を図る ・ 大学院・大学のMBA・経営学関連や情報工学関連の講座内にビジネスアーキテクト人材についての講義枠を入れさせてもらう。 ・ 大学に変革学科を設置して、学べる仕組み、その職種に到達できるための入り口を作る。
		メディア （SNS含む）との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「未来をつくる仕事」としてのビジネスアーキテクトを紹介するドキュメンタリーや特集記事を展開し、一般社会への認知・社会的価値の訴求を強化する。 ・ 各ビジネスアーキテクト人材について、どのような役割と仕事をしているか、どのようにしてそのキャリアにいたったかを書いてもらい（ストーリーテリング）、Webで継続連載する（スピード感でWeb優先だが、まとめて書籍化していてもよい）
		業界団体・民間企業との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済産業省・IPAが、主要団体（JUAS、IT協会、経団連等）と連携して団体参加の事業会社に啓発活動を実施する ・ 各主要団体等とも連携したビジネスアーキテクト人材領域の横ぐしカンファレンスの定期開催（BAstのbbcカンファレンスのように） ・ 各ビジネスアーキテクト人材の基本研修コンテンツの作成
		研修・採用市場との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済産業省・IPAが、研修制作会社と連携して事業会社に研修コンテンツを提供する ・ 民間研修会社と連携したeラーニング・MOOC（大規模公開オンライン講座）の提供と修了証発行制度の整備により、若手社会人やリスティング層へのリーチを拡大 ・ 採用マーケットでBA人材の名称や役割を訴求する。人材紹介企業と連携し、転職サイト・エージェントサイトでBA募集の職種特集を実施する。「社内コンサルタント」として（コンサルティング業界ブームに乗る形で）BA業務を訴求していくことは有効ではないだろうか。

施策カテゴリ：その他

テーマ	検討内容	施策	委員コメント（抜粋・一部簡略化）
その他	その他取り組むべきこと などあれば	グローバル 連携	<ul style="list-style-type: none">・ ISOやIIBA、TOGAFなど国際標準との整合性確保と、日本発の人材類型モデルの国際発信を推進し、グローバル連携・標準化を強化。・ 米国・シンガポール・インドといったDX先進国のリーダー企業をベンチマークし、わが国としてDX競争力の順位目標（KGI）を明確に設定する。その上で、単発の施策ではなく、人材育成プラットフォームの進展と並行した長期的・横断的な基盤づくりを推進していく。
		官公庁における 浸透	<ul style="list-style-type: none">・ 政府内のデジタル人材戦略におけるDSSビジネスアーキテクト人材タイプの明示と、採用・育成方針の策定を通じて、全省庁横断での人材活用・育成を加速したい。・ 自治体や官公庁におけるBAct/PdM/BAstの導入モデル事業の実施と成果公開を通じて、公共部門での先進事例を創出・発信したい。