



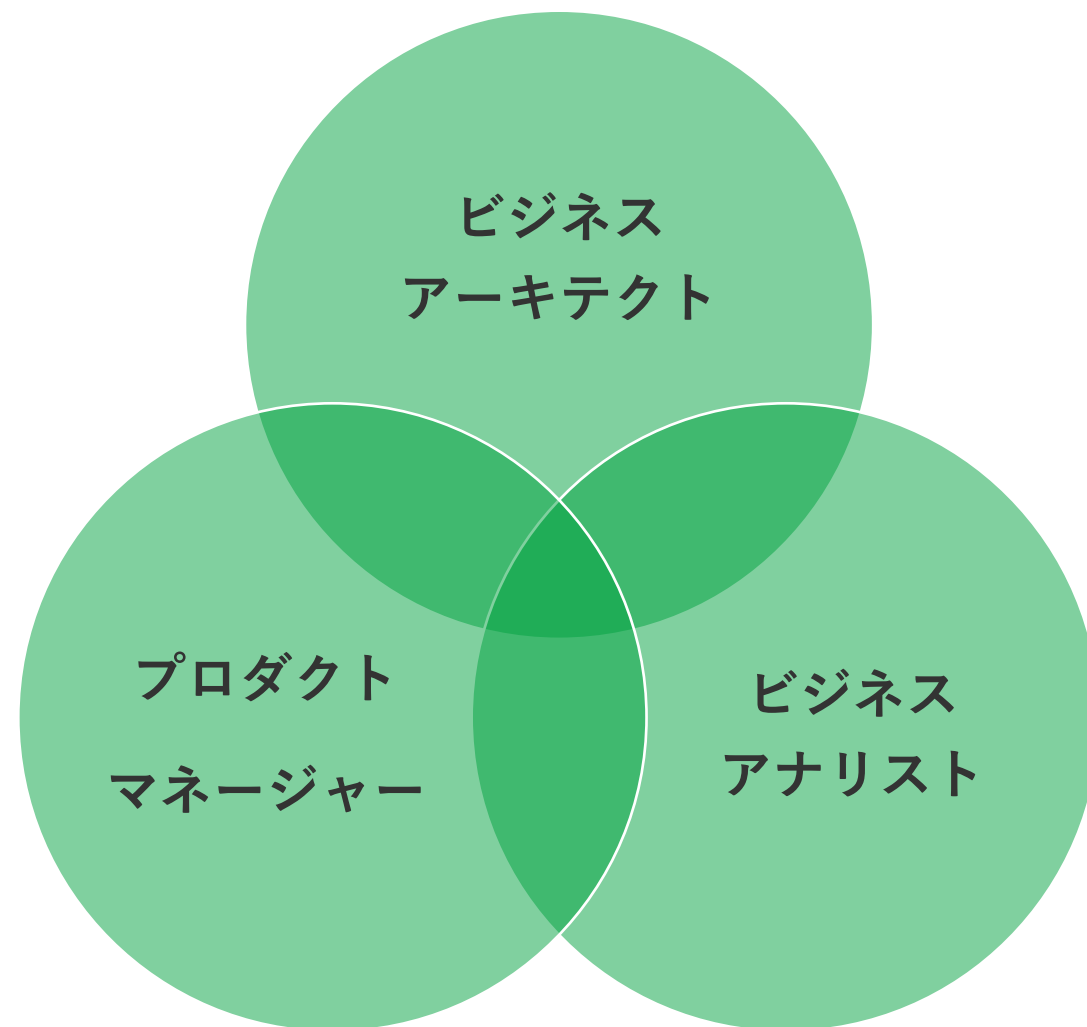
# ビジネスアーキテクト職群の役割分担 (討議用資料)

---

株式会社エル・ティー・エス  
山本政樹

## 今後の議論に向けて

- 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。
- これまでの議論経緯も参考にして、次ページ以降でこれらの役割の分担の類型を提示する。



## 三つの役割の違い（1/2）

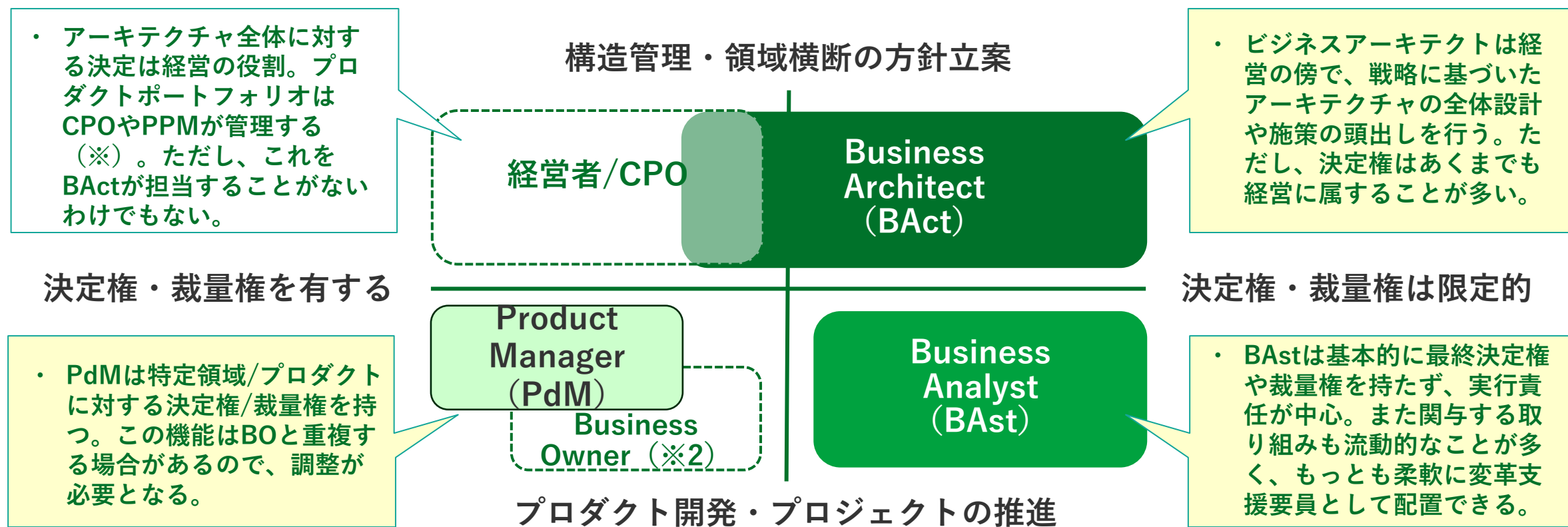
- 三つの役割の主な違いは以下のように整理される。それぞれの役割が施策の実行責任が持つが、施策の最終決定権については役割によって異なる。

|                           | 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 <b>全体最適の構造設計と施策の立案・管理</b> を担う。経営者の参謀。            | <b>施策の最終決定権は経営</b> 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)     | <b>特定のプロダクト・サービス領域の責任者</b> 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。 | <b>責任範囲のプロダクト・サービスに対する一定の決定権</b> 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)   | <b>変革の現場における業務分析と要求の明確化</b> 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 <b>最終決定権は変革オーナー（BO※やPdM）</b> 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<br>（社内コンサル的な振舞）         |

※：Business Owner＝機能部門長や事業部門長）

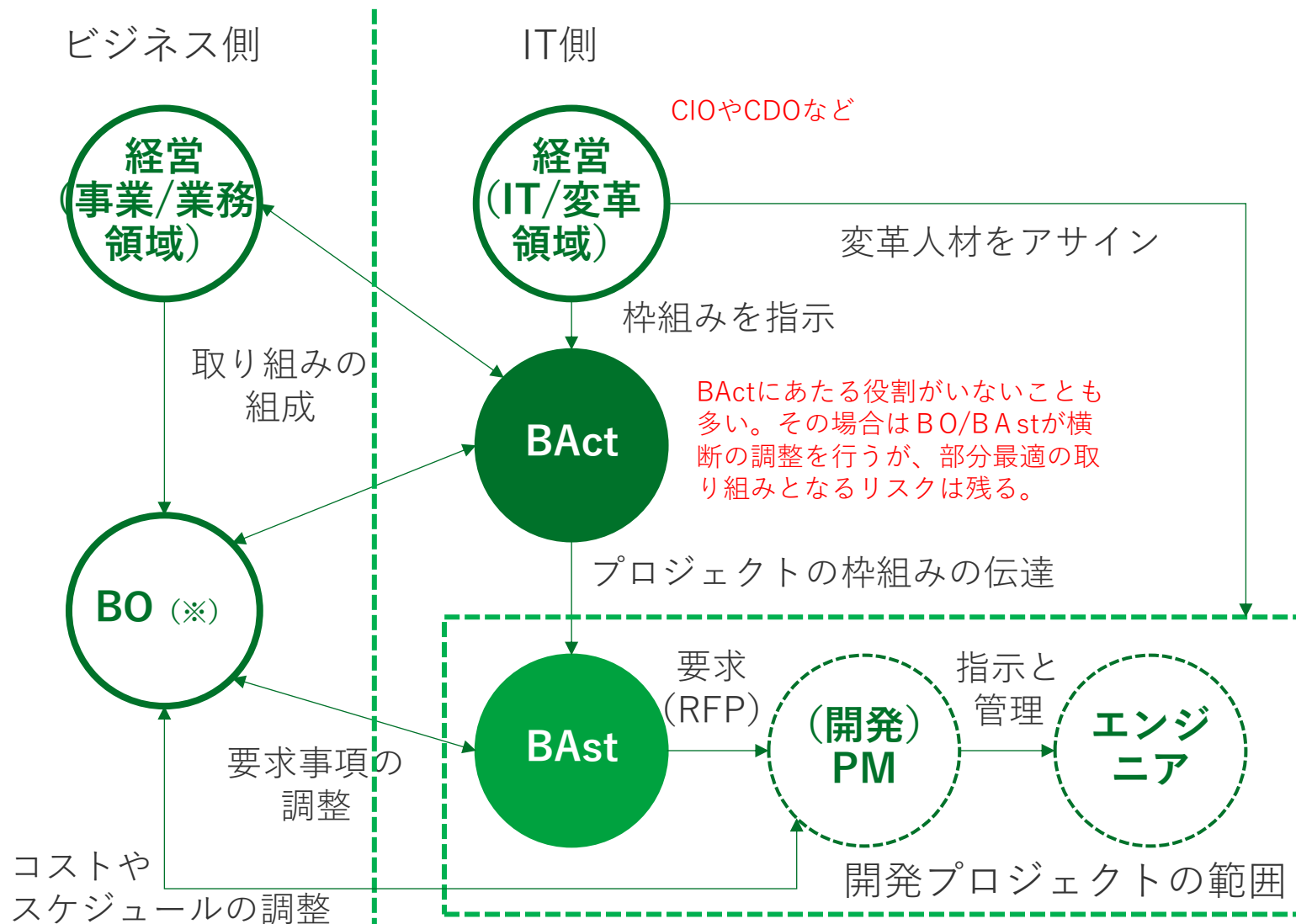
## 三つの役割の違い (2/2)

- 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。



# ウォーターフォール開発におけるモデル

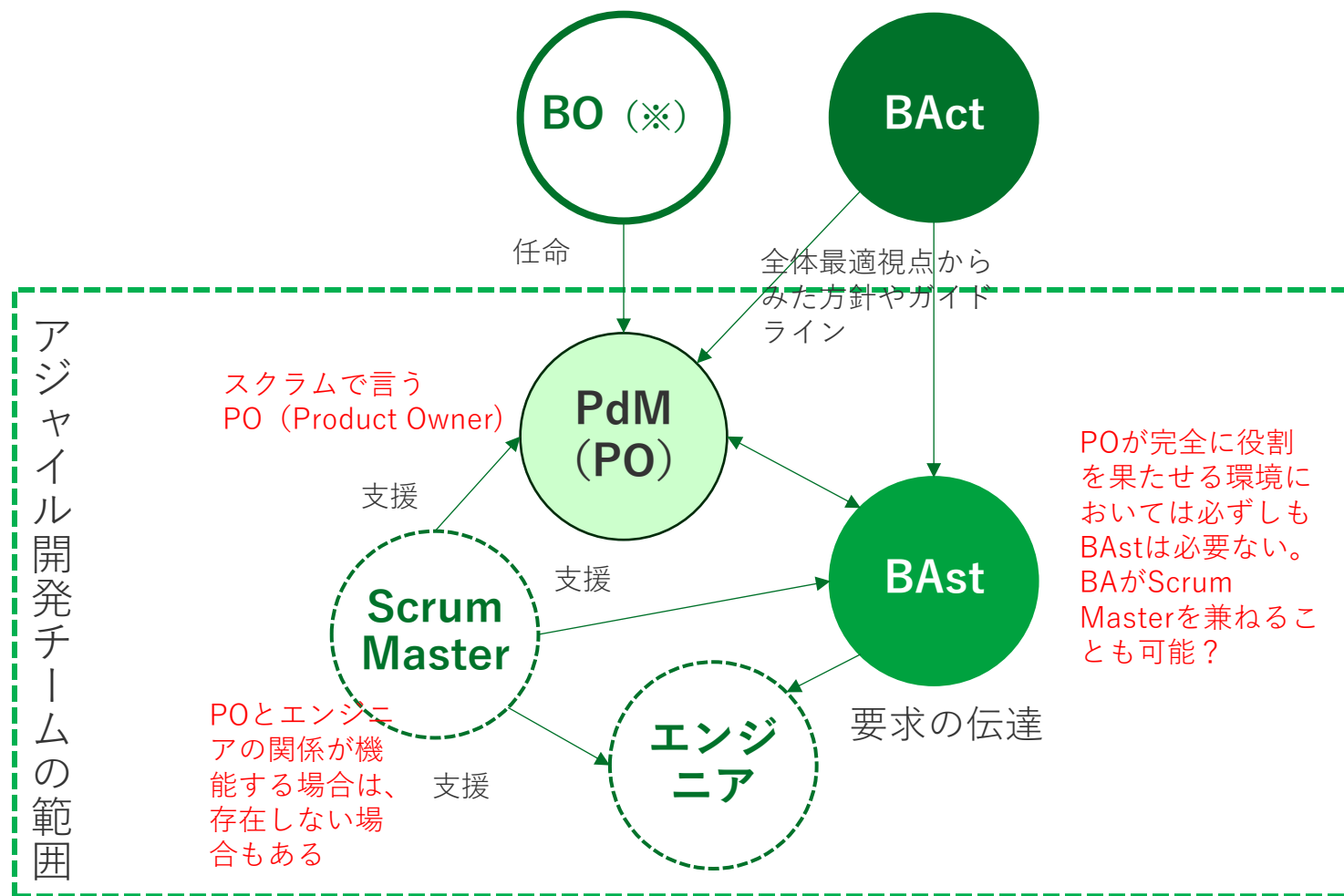
- ウォーターフォール開発における標準的なBAstの活躍モデル。BOとエンジニアリングチームの間に入ってソリューションへの要求伝達の仲立ちをする。
- 旧来のビジネス部門とIT部門の標準的な関係性でもある。
- かつてはBActやBAstはIT部門側の所属が主流だったが、近年はビジネス側に所属するケースも増えている。
- BActがいる場合は、中期的なシステム化計画や、DXの構想はBActが担う。



※ : BO = Business Owner  
(機能部門長や事業部門長)

# アジャイル開発におけるモデル

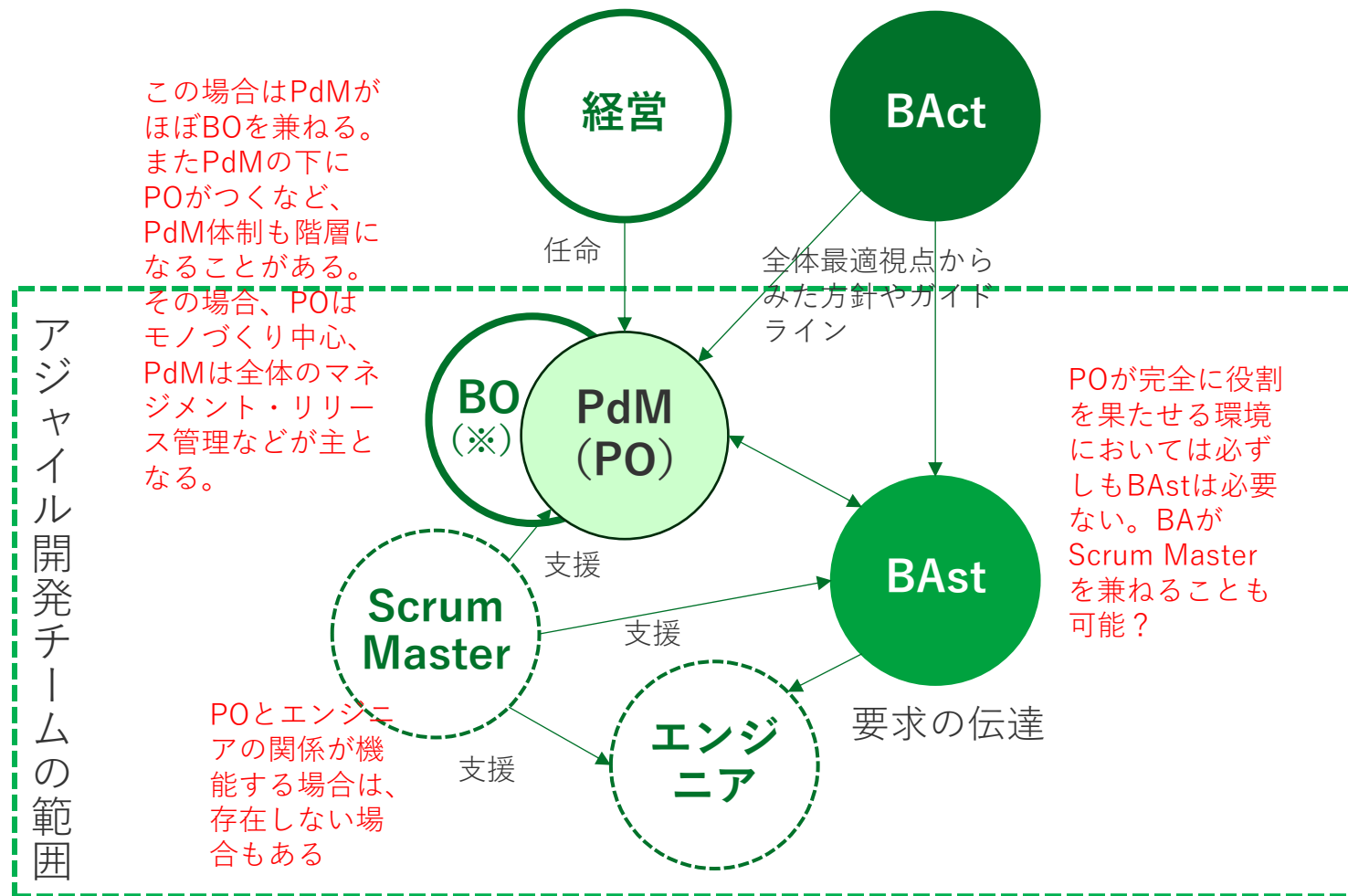
- アジャイル開発ではビジネス側の要求の明確化はPdM (PO) が担い、このケースでは必ずしもBAstは必須ではない。実際、アジャイル開発浸透時期には「BA不要論」がささやかれたこともある。
- 現実には単独のPdM (PO) が要求の分析、明確化から伝達、さらには取り組みの管理までを一人で行うことは簡単ではなく、PdMを支える役割としてのBAstの必要性が認識されるようになった。
- アジャイルにおけるBAstはプロダクトマネジメント機能（プロダクトオーナーシップ機能）を支えるスタッフという位置づけになり、Scrum Masterを兼ねるケースもある。



※ : BO = Business Owner  
(機能部門長や事業部門長)

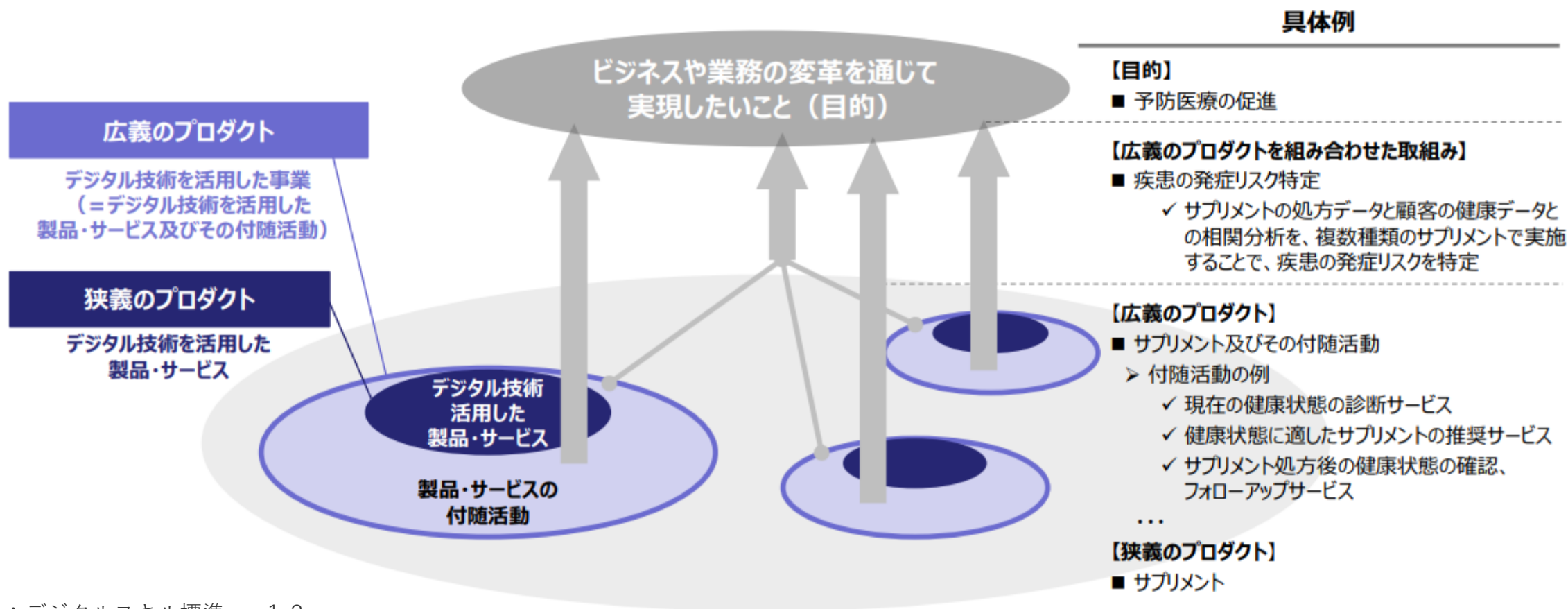
## PdMが特定事業・機能領域の責任者として存在している場合

- 近年、“プロダクト”の定義として、狭義のソフトウェアプロダクトだけでなく、それに付随する事業活動全般を「広義のプロダクト」として、プロダクトマネジメントの対象する考え方がある（この概念は人事や経理などの管理業務にも適用可能）。
- このような概念においてはPdMは限りなくBOと近い概念となる。
- この場合のビジネスアーキテクト職群の配置はアジャイル開発体制と似ているが、PdMの責任はかなり広い（そして重い）ため、PdMの支援スタッフとしてBAstを置く方が効果的となる。



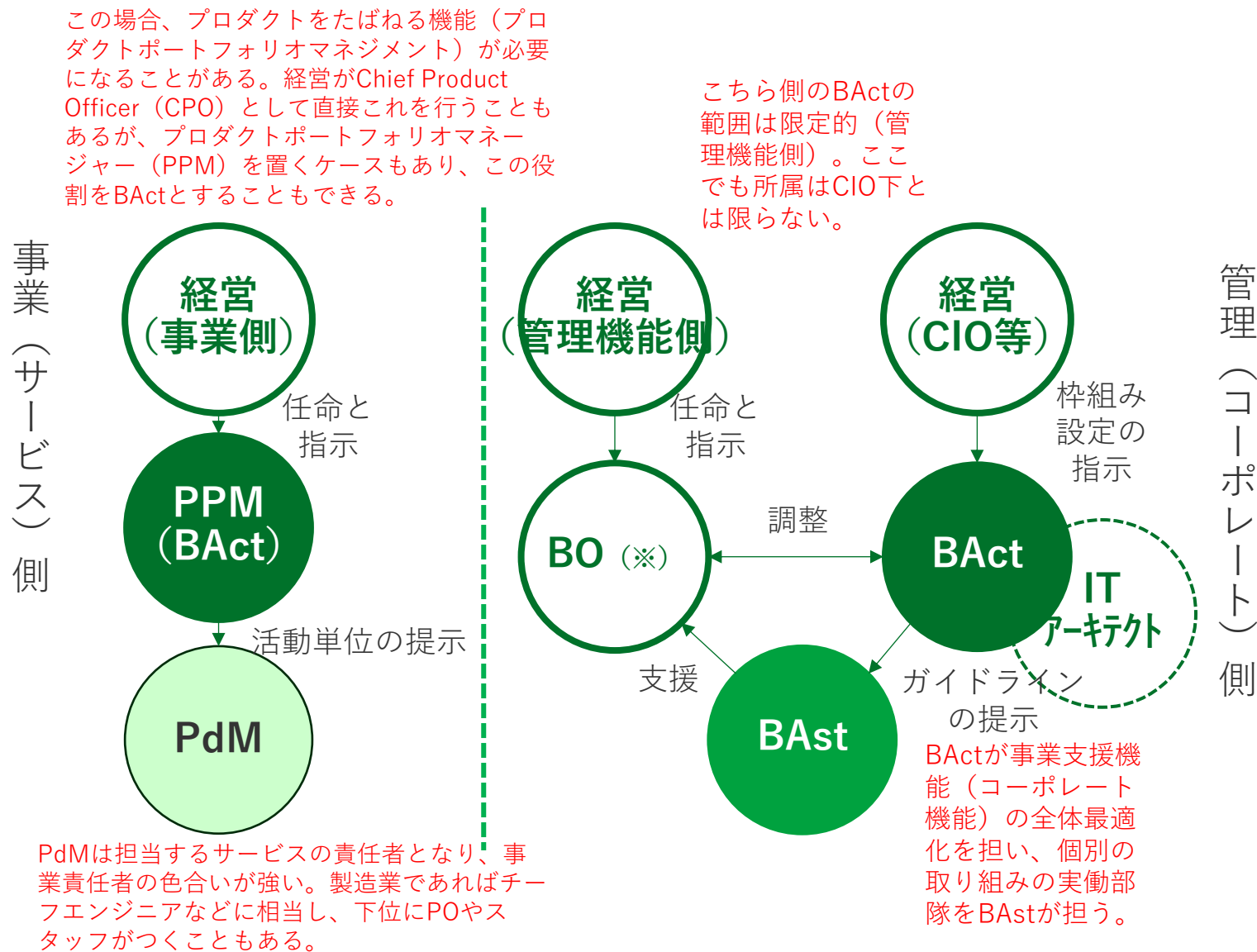
# 広義のプロダクトと狭義のプロダクト

- デジタルスキル標準におけるプロダクトは、単独の製品・サービス（狭義のプロダクト）だけでなく、それに付随する活動も含めてプロダクトと称される（広義のプロダクト）。



# 事業と機能で異なる体制を置くモデル

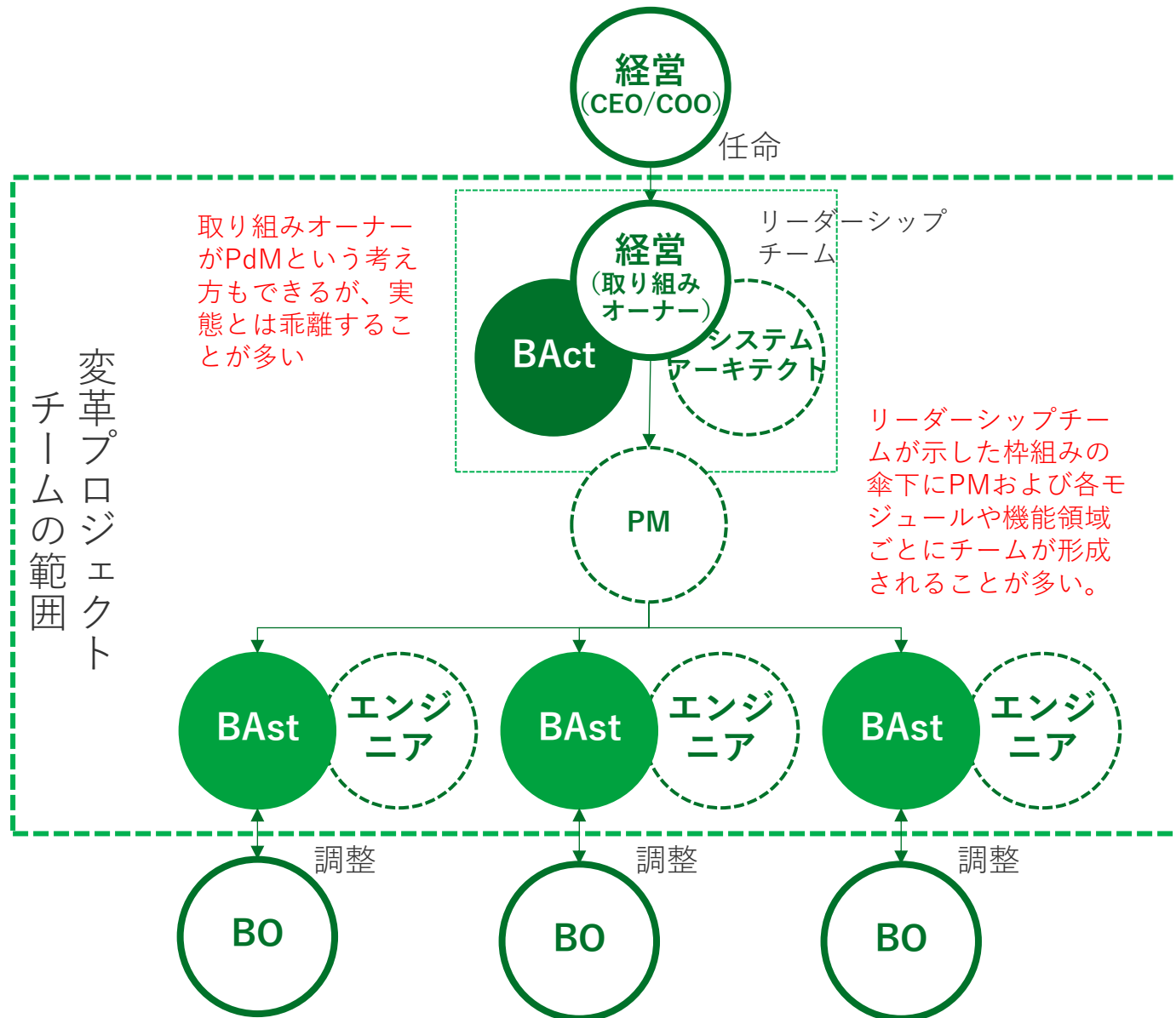
- 事業側は製品・サービス単位でPdMが置かれ、PdMは実質的に個々の事業（サービス）責任者として振る舞う。PdMの上位に、プロダクト全体の構成を考えるプロダクトポートフォリオマネジメントの機能が置かれることもあり、これをBActが担うこともできる。
- 事業側に対して横断的にサービスを提供するコーポレート部門側にBActとBAstが置かれ、各機能部門（例：人事や調達、経理）に対して変革実現の支援を行う（意思決定はBO側）。
- デジタルサービス会社を中心に、事業活動単位が個別製品単位のチームとなっている組織体で適用しやすいモデル。



※ : BO = Business Owner  
(ここでは主に管理機能の部門長)

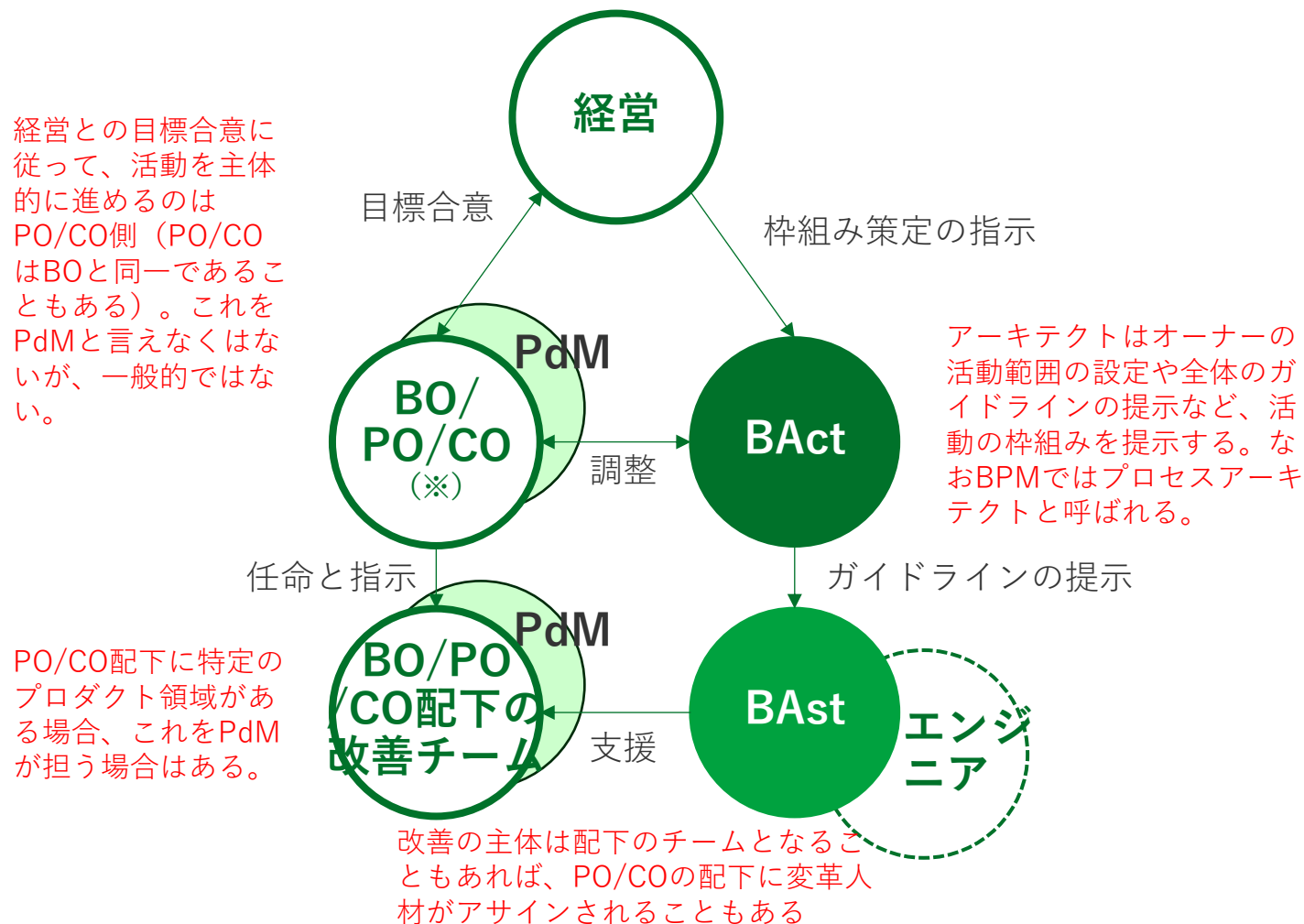
## 大規模変革プロジェクト（例：ERPやSSC移管）におけるモデル

- 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（やシステムアーキテクト）が全体設計を行い、取り組みのマネジメントはPM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、実際の役割との乖離があることも多い。
- 大規模Agile（SAFeやScrum@Scale）の場合、BAstの役割はPdM（PO）となるが、現実には既存の権限構造と重複するため、その役割はBAst的な形になることも多い。



## 活動オーナーの自律性を尊重するモデル（BPMなど）

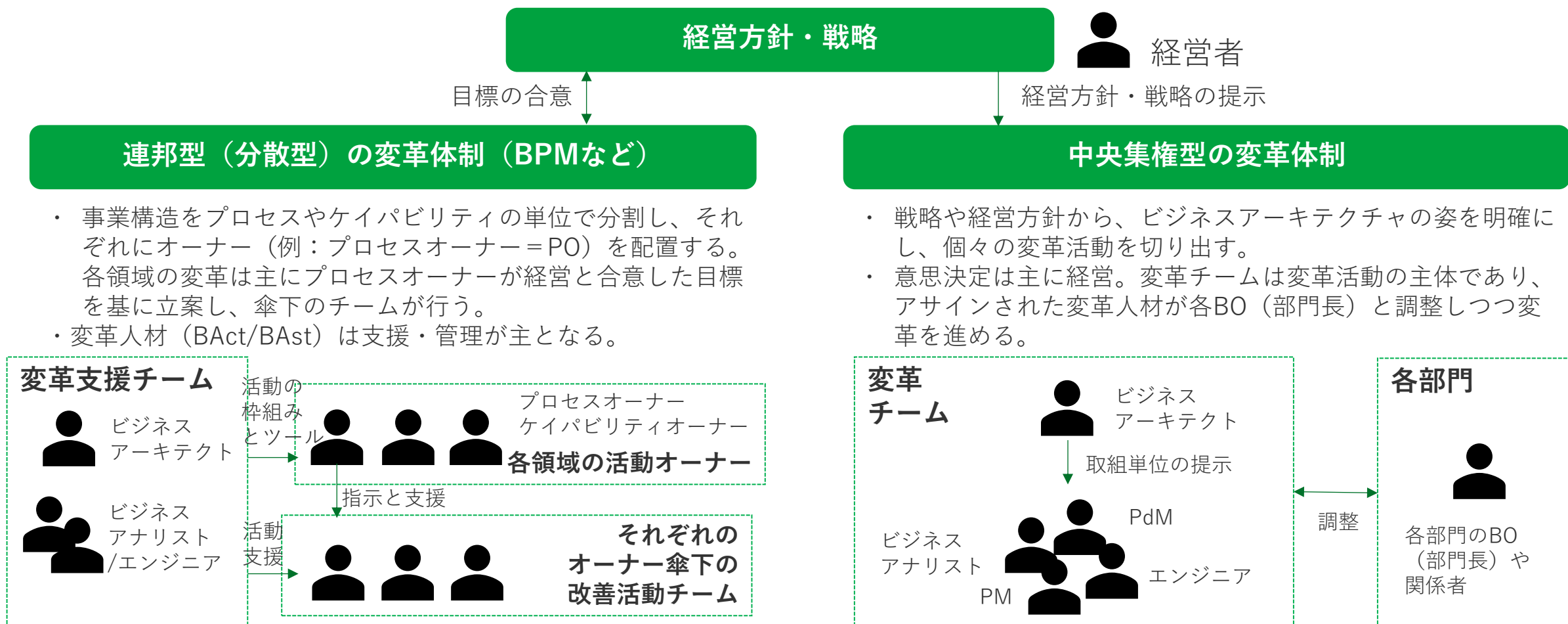
- 各領域ごとに配置された活動オーナー（BOが主体だが、POやCOが別に置かれることもある）が自律的に担当領域を変革/改善しつつ、変革人材がこれを支援するモデル。
- 決定権/裁量権はBO/PO/COに属する。これをPdMと表現することは可能だが、是とするかは企業の文化による。この場合のアーキテクトは施策立案よりもプロセス境界の設定など、ガバナンスやガイドラインの策定が主な役割。
- PO/COの傘下に特定のプロダクト領域などがある場合は、そこにPdMを配置する体制はありえる。
- BPM（ビジネスプロセスマネジメント）の典型的な体制イメージ。



※：BO=Business Owner PO=Process Owner/CO=Capability Owner  
（ここでは主に各領域の変革活動オーナー）

## 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。

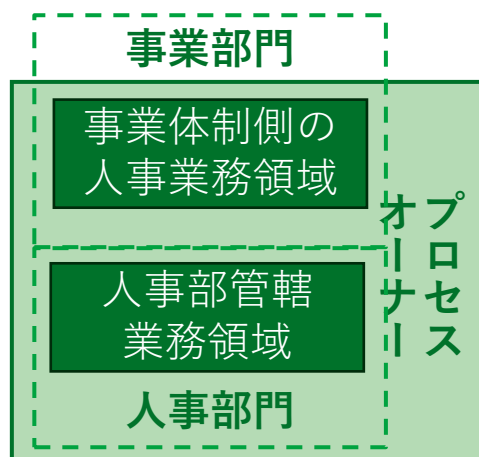


## (参考) BPMにおけるプロセスオーナー設置形態の類型

- 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。



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

- 総じて「変革の意思決定権」および「プロジェクトの管理権限」の所在がどこにあるかが重要なポイントとなる。Business AnalystとProduct Managerは根底のスキルや提供している価値は近く、これら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。
- Product Managerは明確な責任範囲（プロダクトスコープ）があり、そ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。
- 決定権や特定のテリトリを定めず、さまざまな変革の実働部隊として遊撃隊的に動くのはBusiness Analystの方が適任（社内コンサルタント）。さまざまな利害関係者の調整が必要となる部門横断システムの開発などでは必須の役割。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。
- 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。この構造を活かしながら、変革の支援者（社内コンサルタント）を置きたいのであればBusiness Analystが適任だが、Product Managerを置く場合はBOとの関係性整理（マトリクス型、階層型・・・）が議論の軸となる。もちろんProduct Manager傘下にPdM機能を支える体制としてBusiness Analystを置く体制も考えられる。



# End of File