

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。

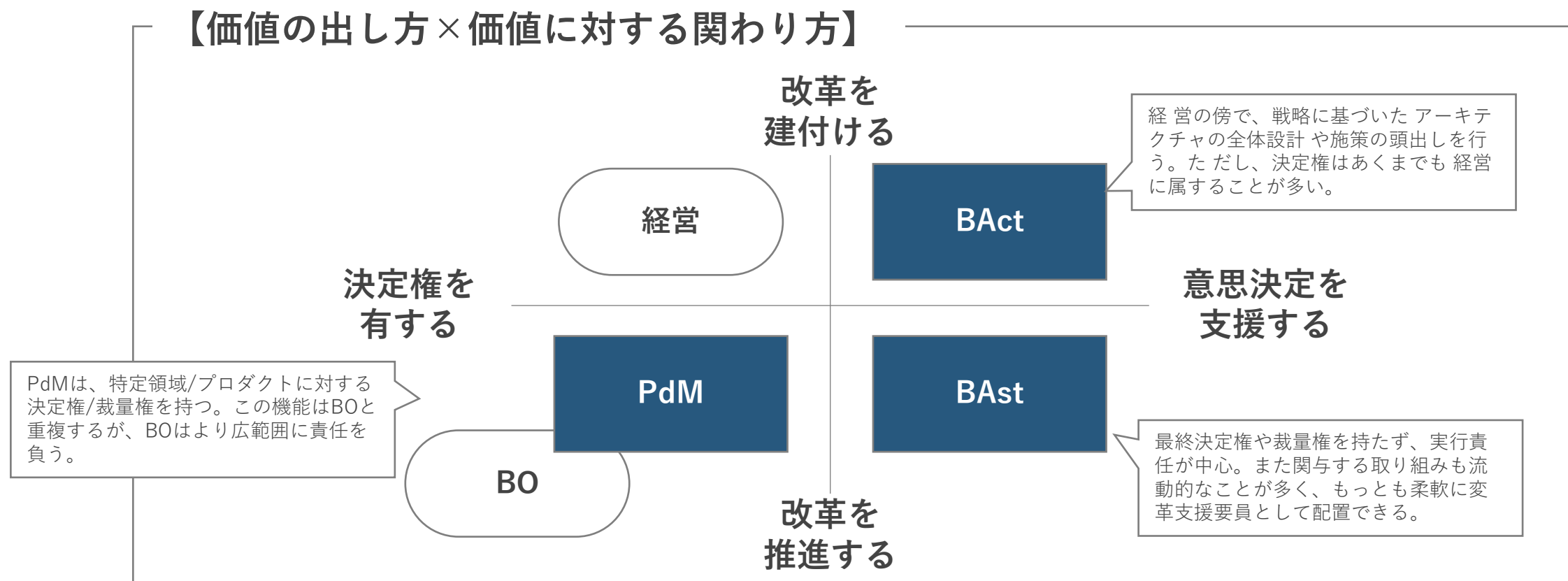
	役割	決定権・責任の持ち方	活動サイクル	その他備考
Business Architect (BAst)	全体を俯瞰し、戦略や事業方針からみた 全体最適の構造設計と施策の立案・管理 を担う。経営者の参謀。	施策の最終決定権は経営 であることが多い。ただ、その提言は経営の後ろ盾を持つので影響力は一定強い（ことが多い）。	定常的に活動	経営の代弁者として中央集権的に動く場合もあるが、BO（※）間の調整者としてふるまう場合もある。
Product Manager (PdM)	特定の プロダクト・サービス領域の責任者 として企画から構築、その後の継続的改善やビジネスの拡大など広い事項に責任を持つ。	責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。



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

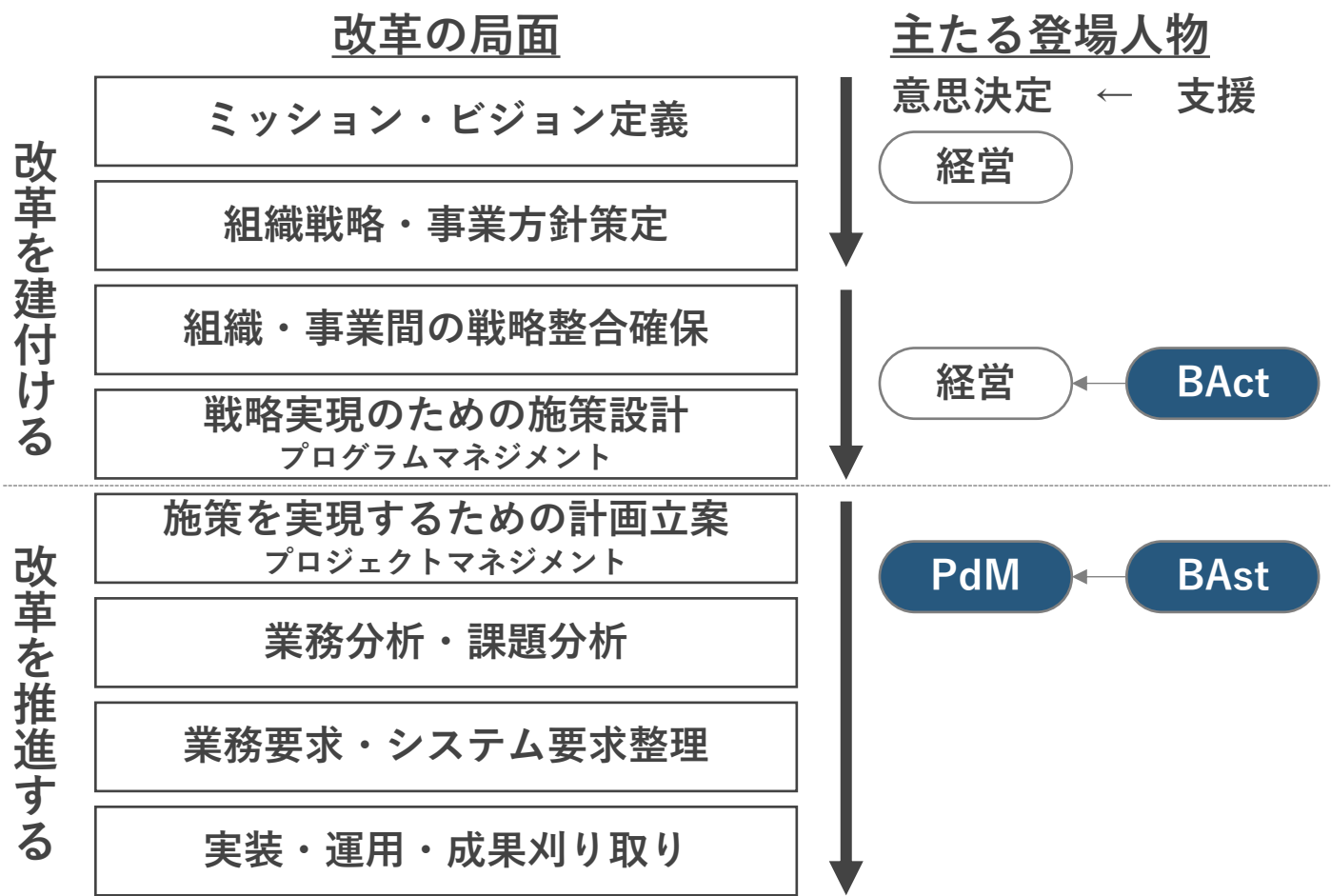
- ・ BActからの要求を受け、サービス・業務の分析を通じて、業務要求やシステム要求を整理する。
- ・ SEと連携して、デジタルプロダクトの仕様を確立しつつ、変更要求を管理する。
- ・ プロジェクトステークホルダーのハブとなり、関係者の協力体制を構築する。

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。

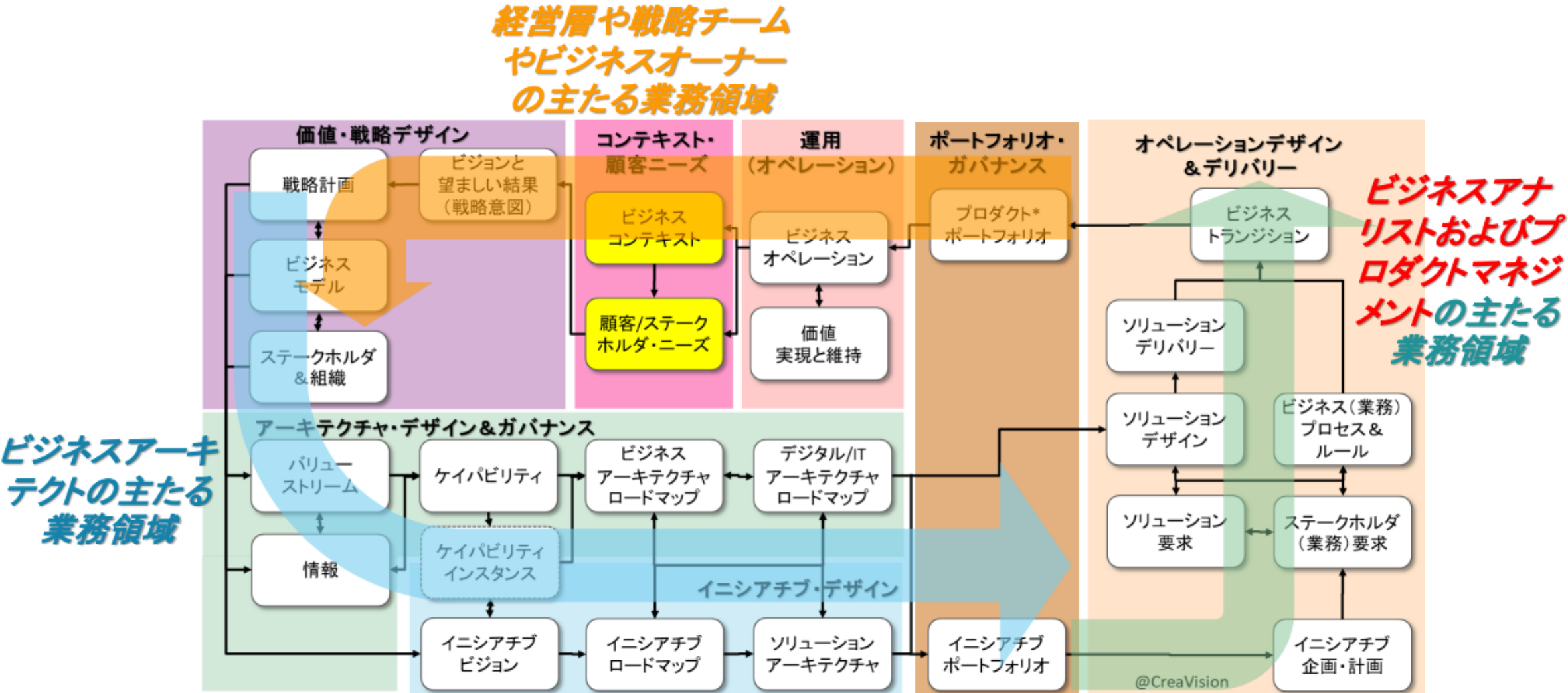
【各局面におけるバトンリレーの構造】



三つの役割の違い：変革の各局面における登場人物（サイクル版）

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。

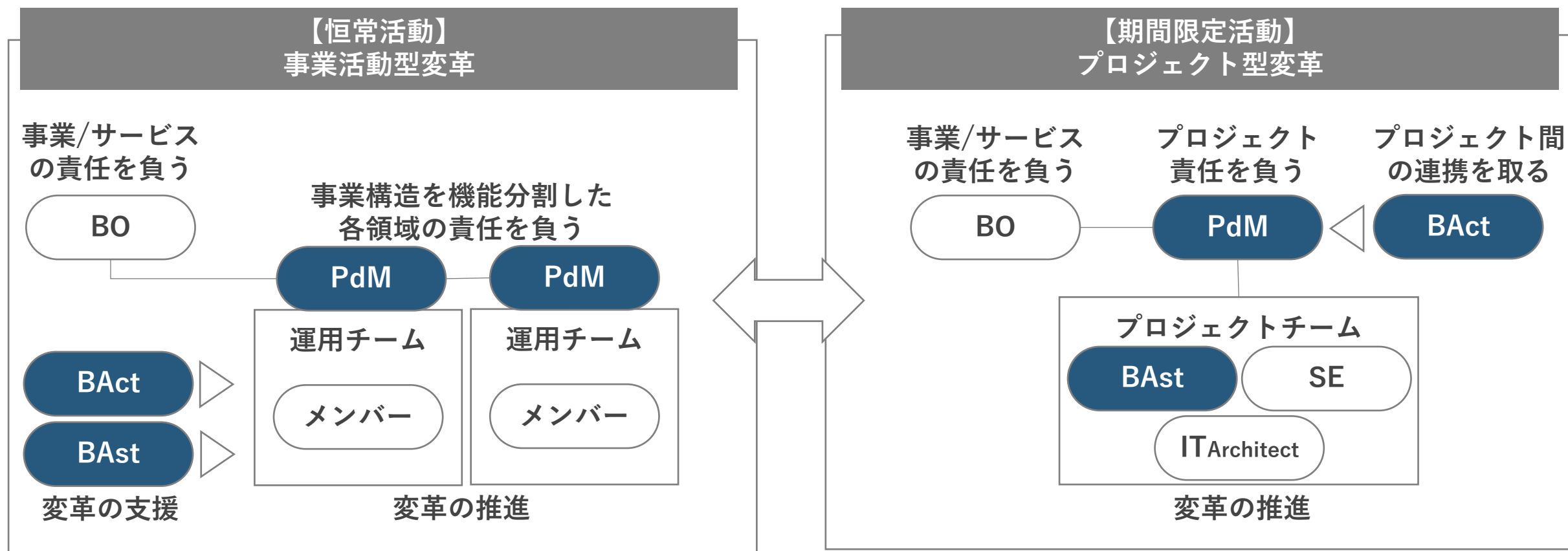
ビジネスアーキテクトとビジネスアナリストの役割における主たる活動領域の違い



「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？

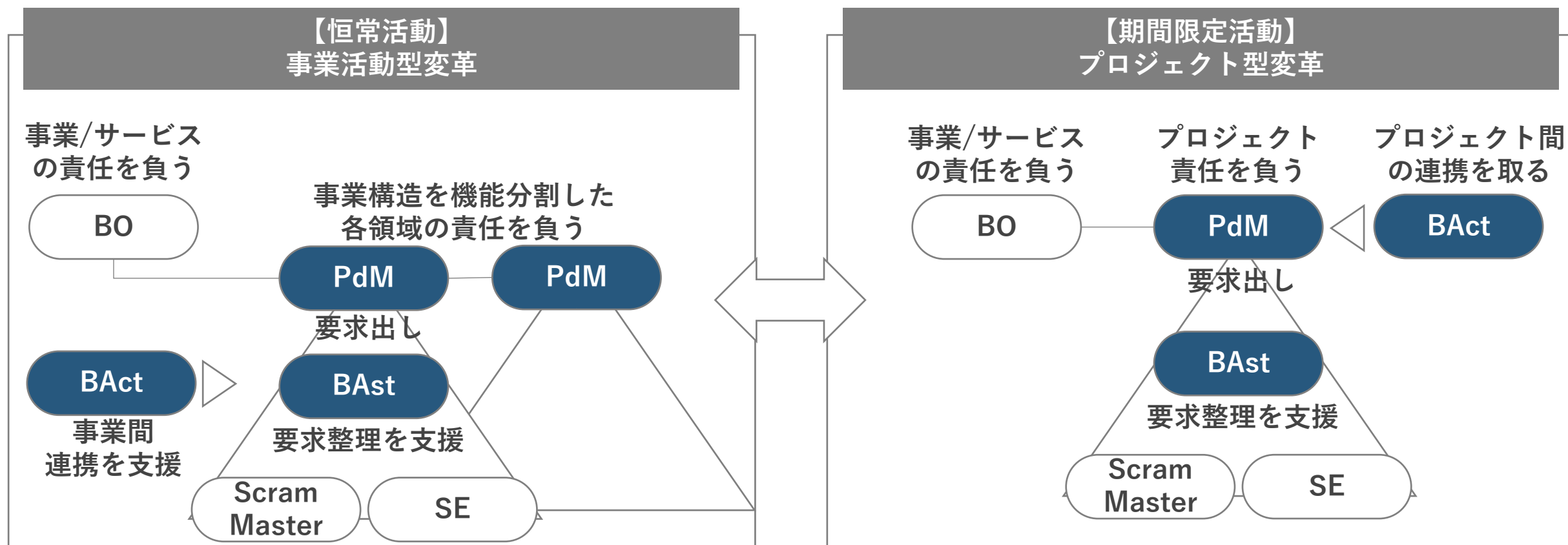
- BActからの要求を受け改革を推進することになるが、要求の状況に応じて「恒常活動」「期間限定活動」の2モデルが生まれる。
 - ・ 両者でBAct、PdMの立ち位置が微妙に異なるものの、本質的な役割は変わらない。



「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・・・。