



# “ビジネスアーキテクト”を巡る論点

---

2024年12月18日

株式会社エル・ティー・エス

山本政樹

# はじめに 会社紹介と自己紹介



# 会社情報

会社名	株式会社エル・ティー・エス (LTS, Inc.)
設立	2002年3月
代表者	樺島 弘明
従業員数	1,107名 (2024年9月30日時点)
証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード: 6560)
所在地	本社オフィス: 赤坂センタービルディング (14F・15F) 大阪オフィス・静岡オフィス
取得規格/免許	ISO27001(ISMS) 有料職業紹介事業許可番号 13-ユ-301601 一般労働者派遣事業許可番号 般13-301883
加入団体	社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 社団法人 企業情報課協会 (IT協会) 社団法人 PMI日本支部 (PMI Japan Chapter) 社団法人 日本CFO協会 (JACFO) オープン・グループ (The Open Group) ジャパンSAPユーザーグループ (JSUG) 他

# 自己紹介

## 【山本政樹】

株式会社エル・ティール・エス 上席執行役員 CSO

米国PMI認定PMP (Project Management Professional)

IIBA認定CBAP (Certified Business Analysis Professional)

TOGAF9(R) Certified

IC Agile Coaching Agile Transitions (ICP-CAT)

SAFe4.0 Agilist



## 【略歴】

- ・ 立命館大学政策科学部卒業後、アクセンチュアにてビジネスプロセスコンサルティングに従事。  
フリーコンサルタントを経てLTSに入社
- ・ システム開発案件におけるプロセス設計や現場展開、ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）の導入など、  
ビジネスプロセス変革案件を中心に手掛け、現在はビジネスプロセスマネジメント及びビジネスアナリシスの  
手法や人材育成に関する啓発を中心に活動している
- ・ 経済産業省 デジタル人材のスキル・学習の在り方ワーキンググループ 委員  
ビジネス・ブレイクスルーチャンネル ビジネスプロセスマネジメント講師  
公益社団法人企業情報化協会（旧BPM協会）/IIBA日本支部 BPM研修講師
- ・ 著書に『ビジネスプロセスの教科書 第2版』 『Process Visionary』（共著） 『Business Agility』  
『サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス』（共著）

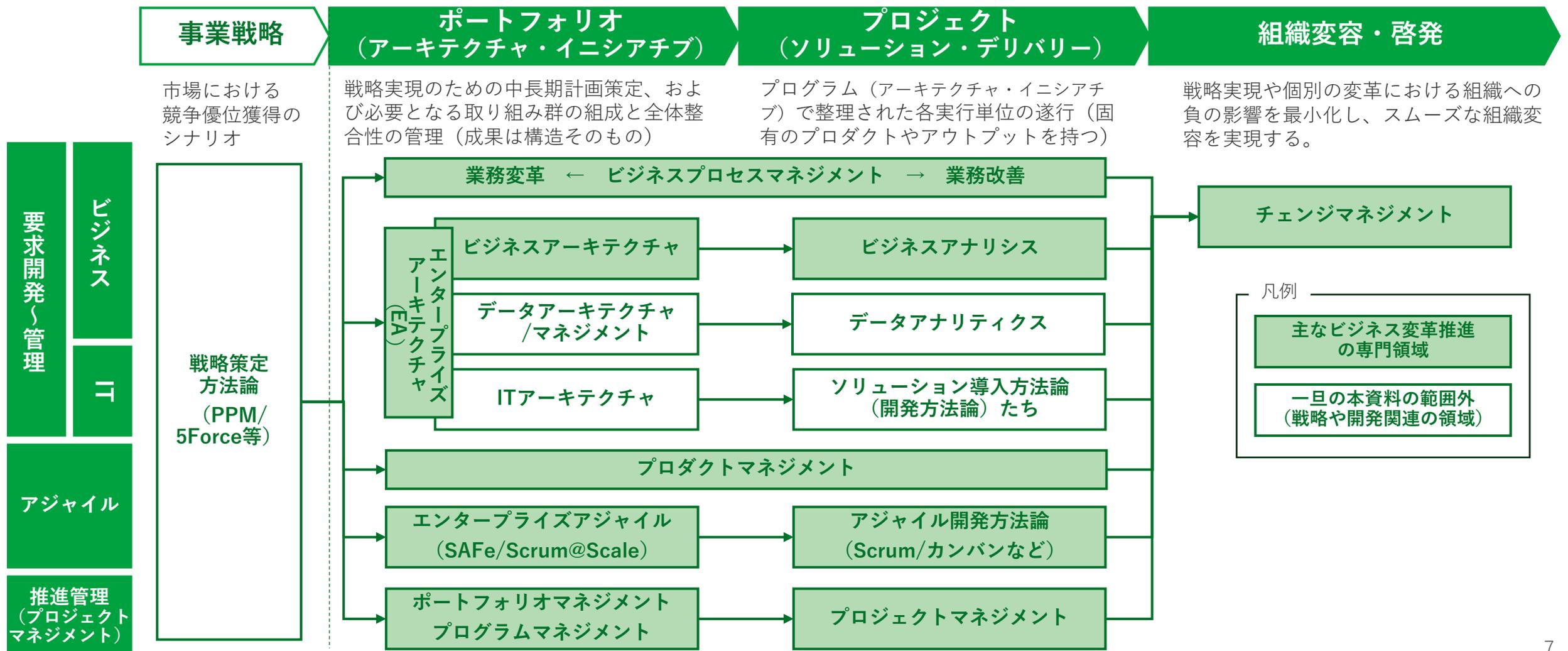
# アジェンダ

- Part 1 ビジネス変革推進の専門領域の概観
- Part 2 「アーキテクト」と「アナリスト」の境界
- Part 3 海外で活躍するビジネスアナリストの実態
- Part 4 ビジネスアナリストの育成
- Part 5 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

# Part 1      ビジネス変革推進の専門領域の概観

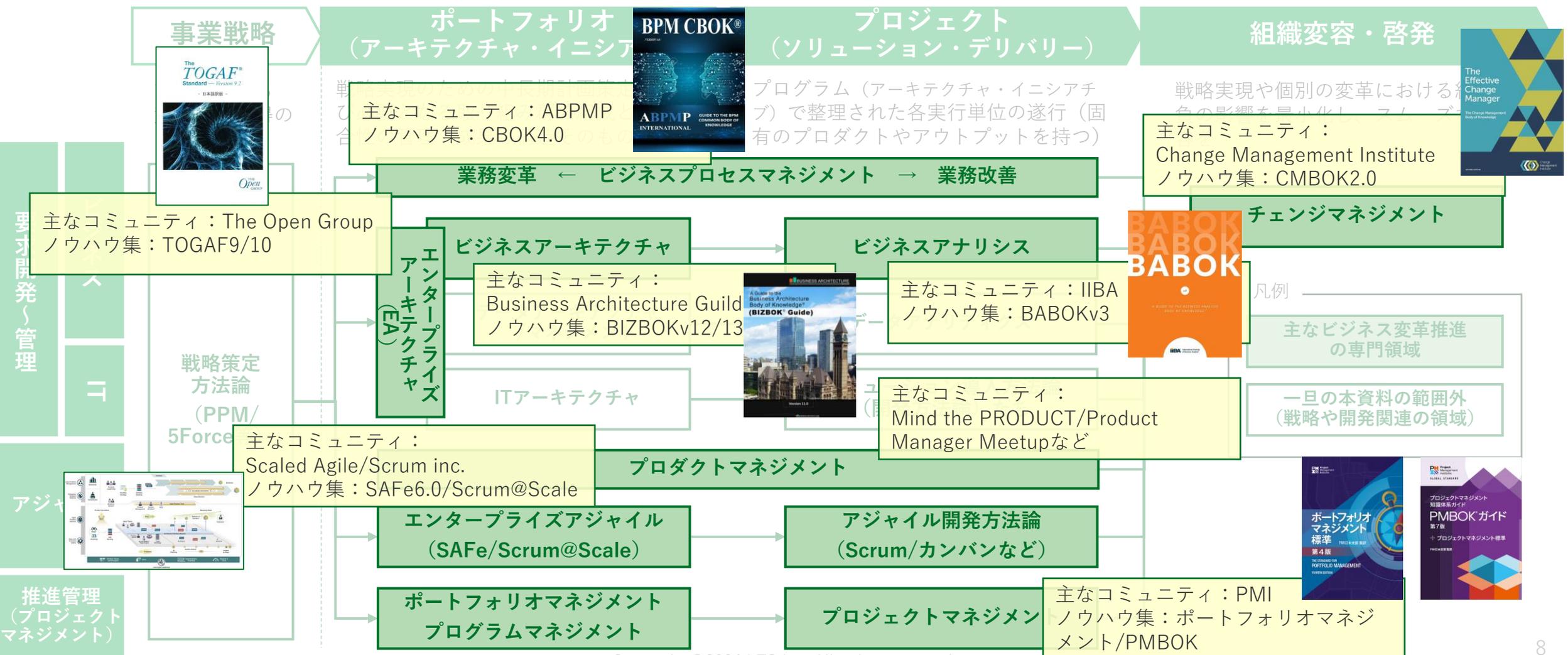
# ビジネス変革推進の専門領域の全体像

- 以下はビジネス変革関連の方法論の主な関係性。  
(概観理解のための簡略な表記であって、実際の各領域の範囲は相互にオーバーラップする)



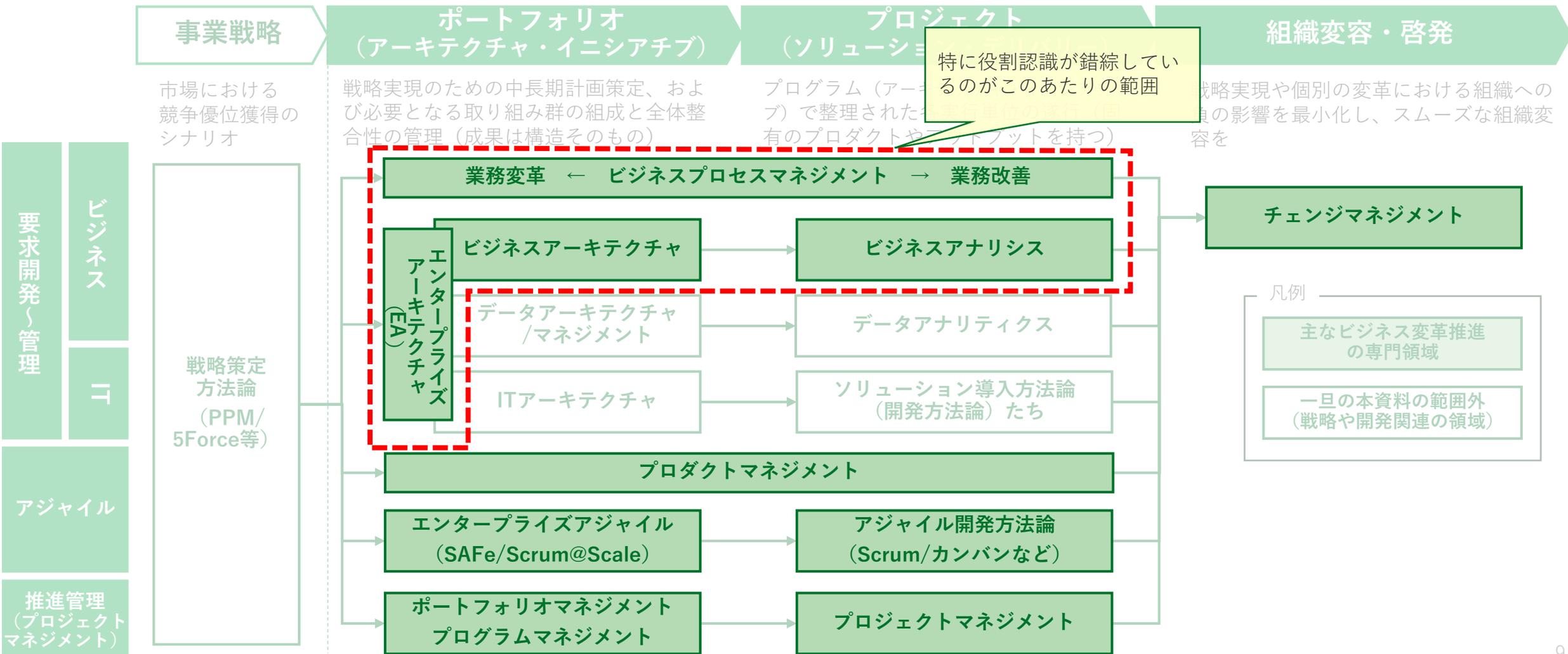
# 各専門領域の代表的なコミュニティとノウハウ集

- 以下はそれぞれの専門領域の代表的なコミュニティとノウハウ集。  
 (通常、それぞれの領域に複数のコミュニティ/ノウハウ集があるが一つだけ記載 (あくまでも例) )



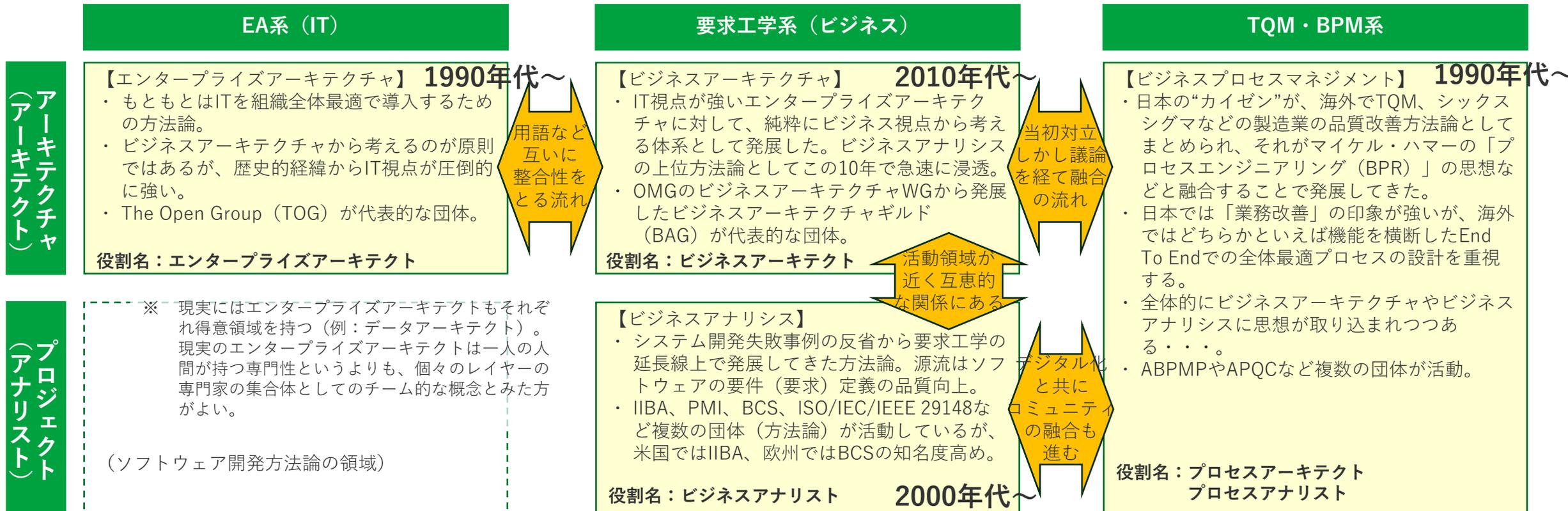
# 各専門領域の代表的なコミュニティとノウハウ集

- 以下はそれぞれの専門領域の代表的なコミュニティとノウハウ集。  
(通常、それぞれの領域に複数のコミュニティ/ノウハウ集があるが原則、一つだけ記載)



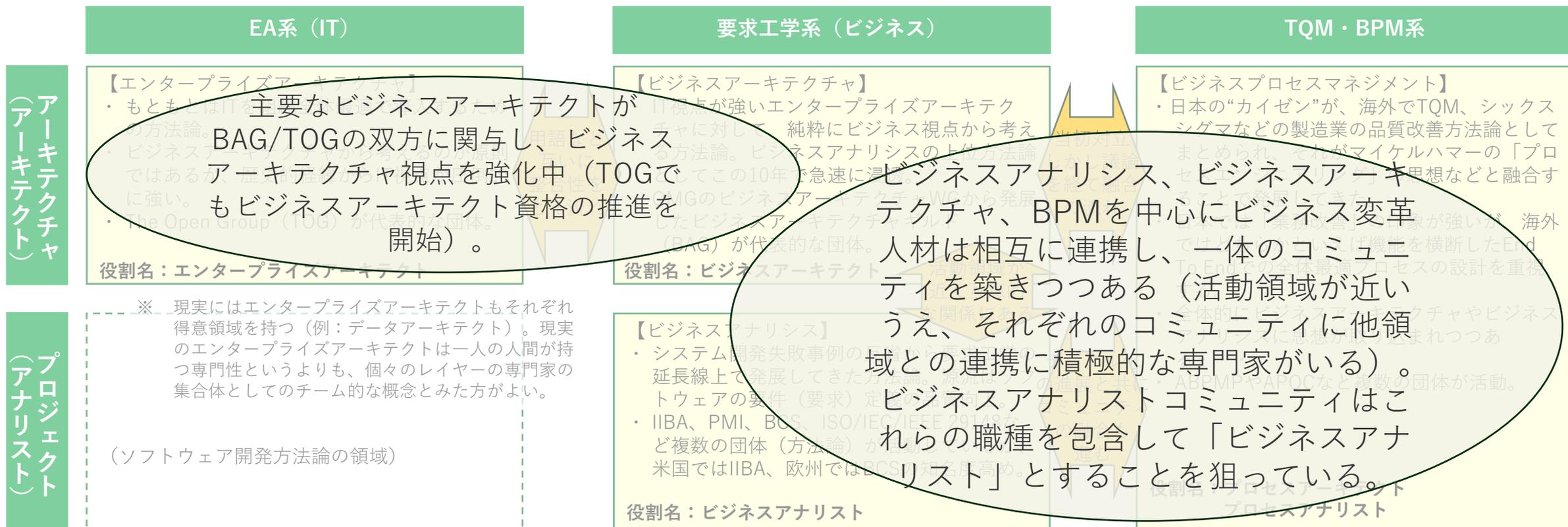
# “ビジネスアーキテクト”関係領域の状況

- 以下が特に「ビジネスアーキテクト」をとりまく、専門領域の関係性。
- ただ、現在ではそれぞれの領域が隣接領域の方法論と時に連携、時に領域を取り込みつつテリトリ争いをしている状態で、その境界は極めて曖昧。



## “ビジネスアーキテクト”関係領域の状況

- 以下が特に「ビジネスアーキテクト」をとりまく、専門領域の関係性。
- ただ、現在ではそれぞれの領域が隣接領域の方法論と時に連携、時に領域を取り込みつつテリトリ争いをしている状態で、その境界は極めて曖昧。



## Part 2 「アーキテクト」と「アナリスト」の境界

# ビジネスアーキテクトとビジネスアナリストの役割の境界

- ビジネスアーキテクトは戦略をアーキテクチャに転換して、構造実現のために必要な取り組みを洗い出す。ビジネスアナリストはそれらの取り組みを推進して“アーキテクチャの部品”を確実に生み出す。

ビジネス  
アーキテクト

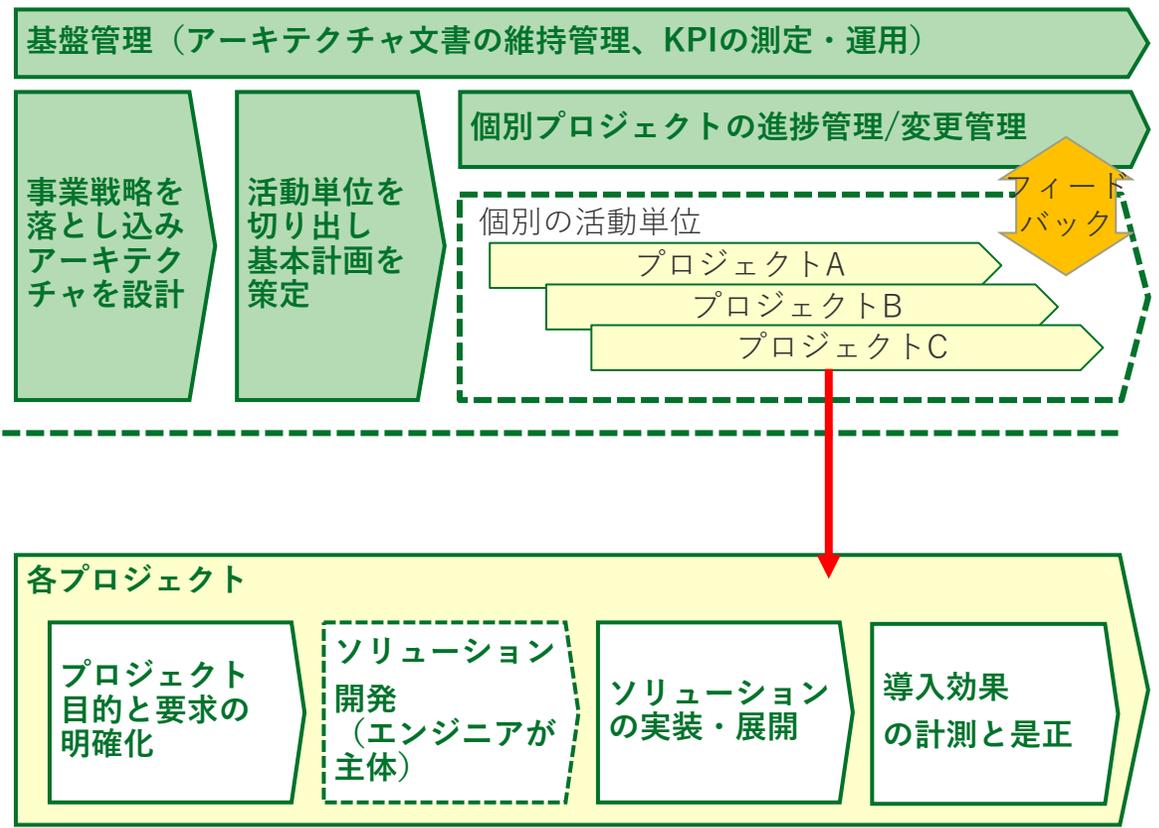
## 【戦略のアーキテクチャへの転換】

- 事業責任者（戦略責任者）/戦略家と連携して、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。
- アーキテクチャへの変更要求と、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ちつつ、各プロジェクトを支援する。

ビジネス  
アナリスト

## 【プロジェクトの遂行】

- ビジネスアーキテクトから高次要求を受け取り、サービス・業務の分析を通して、プロジェクト/プロダクトの要求体系を確立する。
- システムエンジニアと連携して、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。
- 新たなプロダクト・業務の現場展開を行い、オペレーションを着実に新たな体系に移行させる。
- プロジェクトの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。



# ビジネス変革のライフサイクルにおける各専門性の分担

- 以下はビジネスアーキテクチャの方法論（BIZBOK Guide）での変革ライフサイクルにおける各ステークホルダーの役割分担のイメージ。

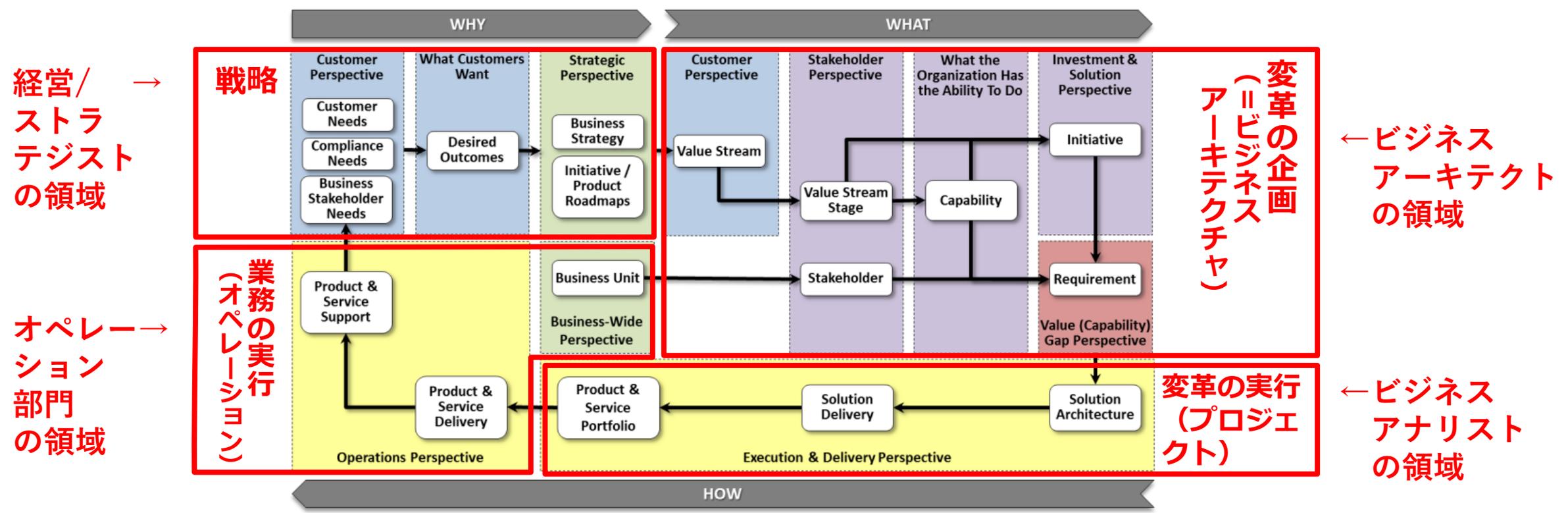


Figure 1: Business Architecture Frame of Reference Enables Business Requirements Traceability across Multiple Business Perspectives

出典：Leveraging Business Architecture to Improve Business Requirements Analysis (A Business Architecture Guild Whitepaper)

# ビジネスアーキテクチャの方法論（BIZBOK Guide）

- BIZBOK (Business Architecture Body of Knowledge) は、ビジネスアーキテクチャの実践と理論を体系的にまとめた知識体系。
- 発行団体であるBusiness Architecture Guild は、国際標準化団体であるOMG (Object Management Group) のBusiness Architecture special Interest GroupおよびBusiness Architecture Working Groupを母体として2010年に設立された。
- このような経緯から、独立した団体ではあるが、主なイベントはOMGのイベントと合わせて開催されている。

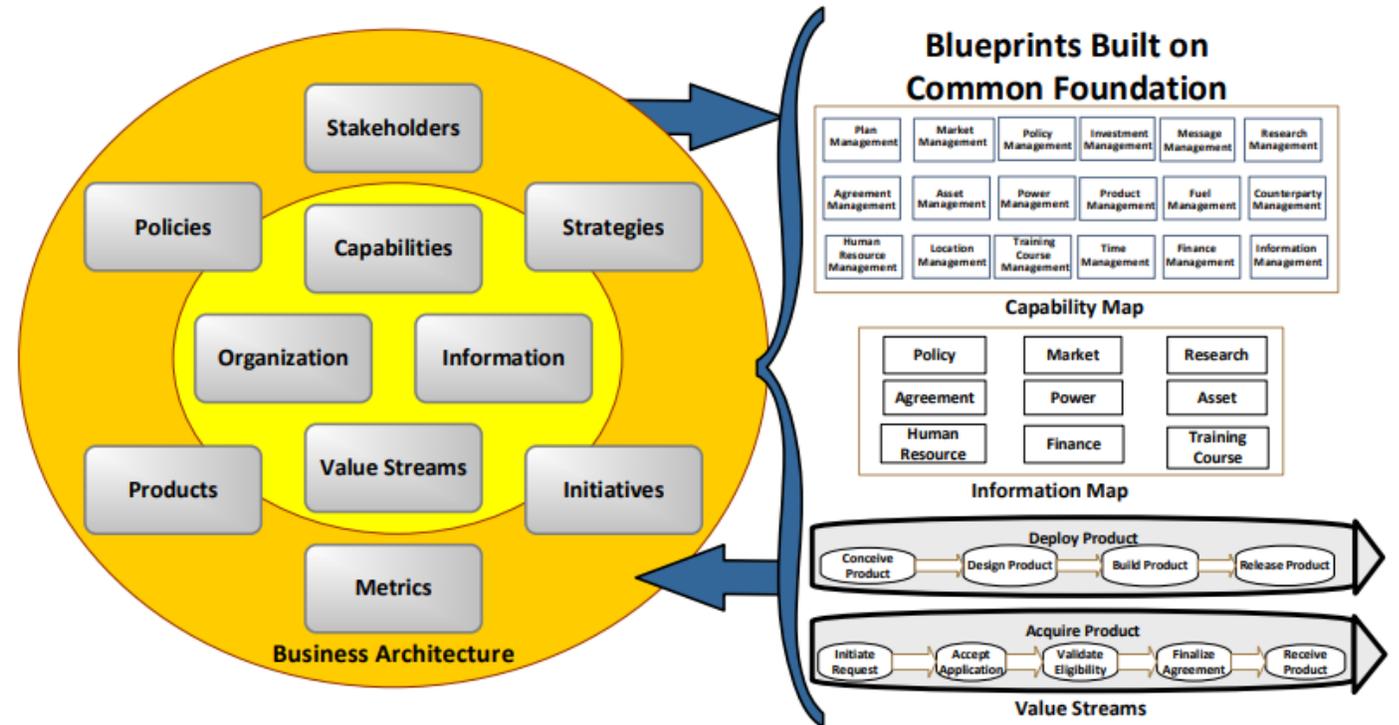


Figure 1.2: Business Architecture Represented Through Business Blueprints

出典： Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)  
Business Architecture Guild

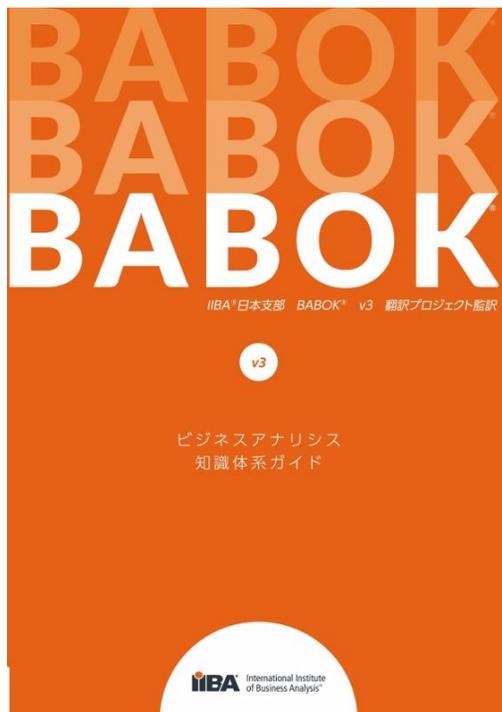
# ビジネスアーキテクトが集まるカンファレンスの風景

Business Architecture Guild Business Architecture Innovation Summit 2018の風景（講演者撮影）



## ビジネスアナリシスの方法論（BABOK/PMIBAガイド）

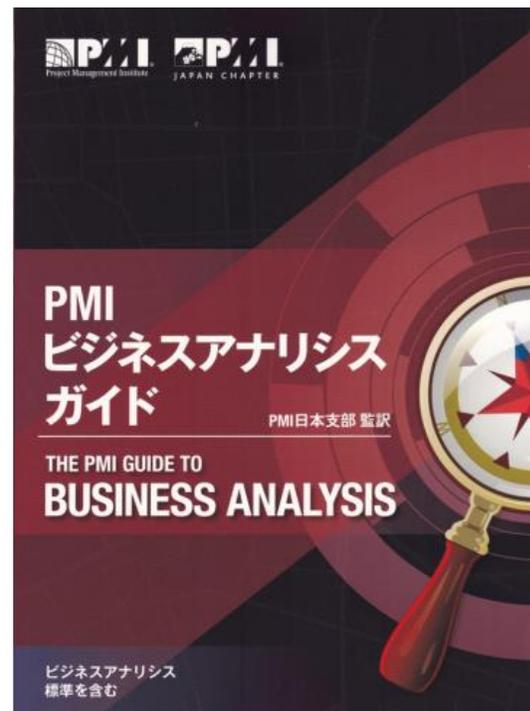
- ビジネスアナリシスの方法論にはさまざまなものがあるが、IIBAが刊行している『BABOK®』、PMIが刊行している『PMIビジネスアナリシスガイド』が有名。
- この他にも「ISO/IEC/IEEE 29148」などいくつかの類似方法論がある。



**BABOK® :**  
A Guide to the  
Business Analysis  
Body of Knowledge  
(ビジネスアナリシス  
知識体系ガイド)

IIBA (International  
Institute of Business  
Analysis) 日本支部刊行  
<https://japan.iiba.org/>

出典：<https://store.iiba-japan.org/shopdetail/000000000010/001/O/page1/order/>



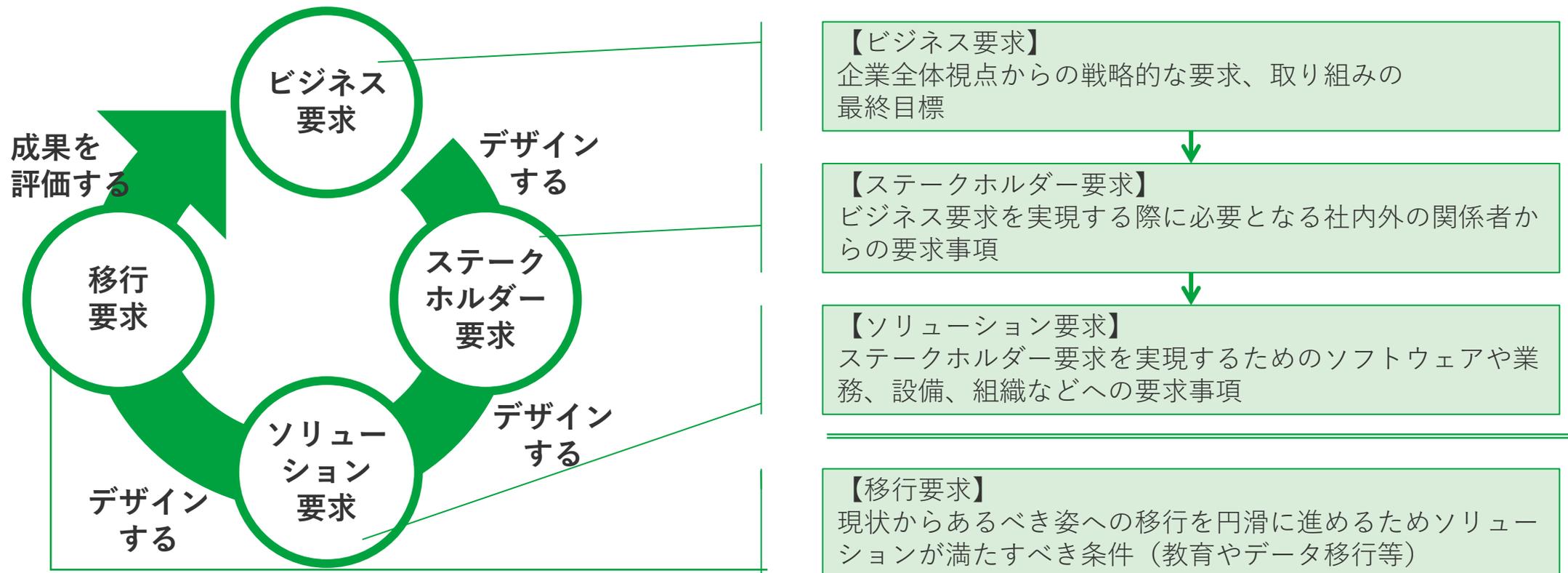
**PMIビジネス  
アナリシスガイド :**

PMI (Project  
Management  
Institute) 刊行

出典：<https://www.pmi-japan.shop/shopdetail/000000000005/>

## ビジネスアナリシスの幹となる要求体系（BABOK/BAガイドの例）

- ビジネスアナリシスは要求分析（要求工学）を基に発展した専門領域であり、段階的に要求を詳細化することで、戦略を具体的なソリューションの仕様にまで落とし込む手法。
- なお移行要求はありたい姿への移行過程で一時的に必要とされる要求で、継続的に維持・管理される他の要求とは性質が異なる。



出典：IIBA®日本支部『ビジネスアナリシス知識体系ガイド(BABOK(R)ガイド)Version 3.0』，2015年11月

## BABOK/BAガイド以外の要求分類

- 各要求の呼び方や詳細な定義は、要求分析の方法論によって異なるが、全体的な体系はよく似ている。（BABOKとPMIのBAガイドでは呼び方は同じ）

### ISO/IEC/IEEE 29148 (※)

#### 【ステークホルダー要求】

システムの振る舞いや境界を定める上で必要な顧客ニーズや経営課題といった要求



#### 【システム要求】

ステークホルダー要求に従って、システムを構成する機能/非機能要素となる要求



#### 【ソフトウェア要求】

システム要求に従って個々の入出力や処理論理に分解された要求

【ISO/IEC/IEEE 29148における要求分類】

### IPA（独立行政法人情報処理推進機構）

#### 【事業要件】

経営・事業戦略や目標、中長期構想、これらに基づく情報戦略等の取り組みの前提事項



#### 【業務要件】

新業務の定義に基づく、業務上実現すべき要件



#### 【システム要件】

業務要件を実現するために必要なシステム機能と品質・運用上の特性（非機能要件）

【共通フレーム2013における要求（要件）分類】

※それぞれの英略称の正式名称は以下の通り。 ISO：国際標準化機構 IEC：国際電気標準会議 IEEE：米国電子電気工学会

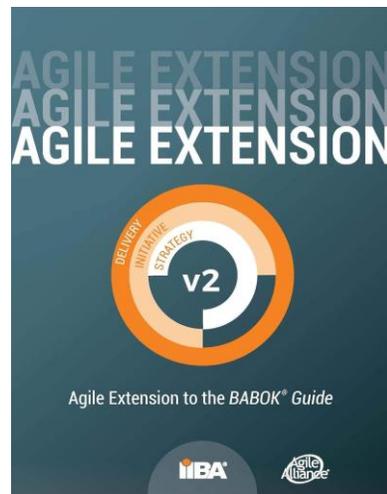
# ビジネスアナリストが集まるカンファレンスの風景

IIBA Building Business Capability 2014 の風景（講演者撮影）

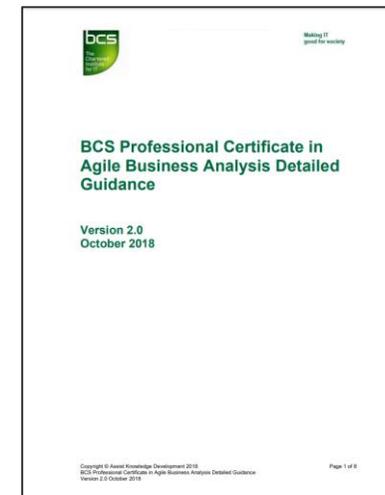


# ビジネスアナリシスとアジャイル開発/プロダクトマネジメント

- アジャイル開発浸透の黎明期には「ビジネスアナリスト不要論」も唱えられた。現実にはビジネスアナリシスはプロダクトオーナーを支える機能として、むしろ重みを増した。(アジャイルではプロダクトオーナーシップを支える機能の一つとされる傾向にある)
- 現状では海外の多くのビジネスアナリストがアジャイルのチーム体制に移行しており、方法論や資格体系もアジャイル前提のものが増えている。
- またプロダクトアナリストもビジネスアナリストの一部とみなされる向きもあり、プロダクトマネジメントとの間でも、専門領域の融合が進んでいる。



**IIBA BABOK  
Agile Extension v2**



**BCS Professional Certificate  
in Agile Business Analysis**

# 世界のビジネスアーキテクト/アナリストとDSSの“ビジネスアーキテクト”

- DSSのビジネスアーキテクトはさまざまな役割の混合職種であるが、全体的にはビジネスアナリストが最も近いように見える。ビジネスアナリストコミュニティ自体がビジネスアーキテクトやプロダクトアナリストを仲間としようとしていることもあって、親和性は高い。

ビジネス  
アーキテクト

## 【戦略のアーキテクチャへの転換】

- 事業責任者（戦略責任者）/戦略家と連携して、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。
- アーキテクチャへの変更要求と、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ちつつ、各プロジェクトを支援する。

ビジネスアナリスト  
プロダクトアナリスト

## 【プロジェクトの遂行】

- ビジネスアーキテクトから高次要求を受け取り、サービス・業務の分析を通して、**プロジェクト/プロダクトの要求体系を確立**する。
- システムエンジニアと連携して、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。
- 新たなプロダクト・業務の現場展開を行い、オペレーションを着実に新たな体系に移行させる。
- プロジェクトの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。



DSS  
ビジネス  
アーキテクト

## 【DXの目的設定と関係者の巻き込み】

- DXの取組み（新規事業開発/既存事業の高度化/社内業務の高度化・効率化）において、**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しながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材**

## Part 3 海外で活躍するビジネスアナリストの実態

## 海外におけるビジネスアナリスト

- 世界160以上の国と地域※1で「ビジネスアナリスト (BA)」という職業の存在が確認されている。**北米 (米国、カナダ) をはじめ、イギリス、ドイツ、北欧などでの認知が高い。インドや南アフリカなど、IT産業が盛んな地域でも認知が高まっている。**
- 世界のBAの総数は**100万人～200万人以上**※2と推測される。
- 特に北米では、**ビジネスアナリストが一般的な職業**として知られており、他業種からのビジネスアナリストにキャリアチェンジする例もある。  
(例：小学校の教師からの転職)
- **女性**のビジネスアナリストも数多く活躍しており、年齢層もさまざま (特に北米では、むしろ女性がマジョリティ)。
- なお**日本ではビジネスアナリストが担うべき役割は職種として固定されていない**ことが多い。ケースによってユーザー、プロジェクトマネージャー、コンサルタント、エンジニアなどさまざまなケースがあって、方法論の適用も限定的である。

※1: IIBA 2022 Global State of Business Analysis Reportの回答者の国及び地域が165か国

※2: 米国労働統計局は2020年時点のBAの需要数を876,000人と推定するレポートを出している。また、カナダ情報通信技術カウンシルは2016年時点でのBAの需要数を171,000としており、この合計のみで100万人を超える。

## “100万人のビジネスアナリスト”の根拠

- 北米では2010年代に既に100万人規模のビジネスアナリストのニーズが予測されていた。  
(ここでのビジネスアナリストは主にITBA/BSAのため現実の裾野はもっと広い)

***Canadian employers will need 171,000 business analysis related professionals by 2016.***

(Source: Information and Communications Technology Council, 2011)

***American employers will need 876,000 business analysis related professionals by 2020.***

(Source: U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment Projections Program)



[IIBA.org](#) / [Professional Development](#) / [Career Centre](#) / [Business Analyst Career Road Map](#)

# Business Analyst Career Road Map

**American employers will need 876,000 business analysis related professionals by 2020.**

(Source: U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment Projections Program)

Do you want to enter the business analysis profession – one of the fastest growing careers today?

Are you already a business analyst and want to advance to a more senior position?

**COMING SOON:** updated Career Road Map

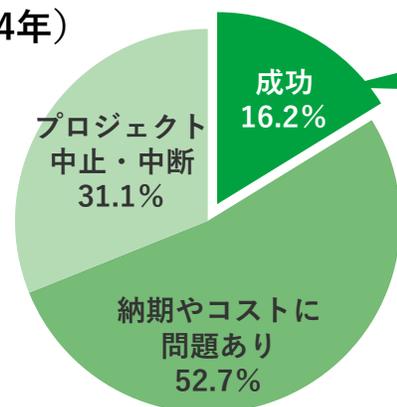
The **IIBA® Business Analyst Career Road Map** outlines the business analysis opportunities available to you. The Career Road Map is designed to identify the many roles within business analysis, and show your options based on your experience today. It includes the emerging roles in business architecture and business intelligence which are in high demand.

## ビジネスアナリストの歴史

- 1980年代頃から企業にIT化の波が押し寄せたが、事業・業務からの要求が不完全なために**8割のプロジェクトが失敗**（品質・コスト・納期に何等かの問題を抱えたプロジェクト）に終わると報告された。
- その結果、ソフトウェアへの要求を明確にする重要性が認識され、**要求分析（要求管理・要求工学※）**という研究分野が確立された。
- その後、2000年代には要求分析に**業務分析（ビジネスアナリシス）**という呼称が新たに定着した。その後ビジネスアナリシスは、システム開発に限らずさまざまな業務分析を必要とする取り組みのノウハウが融合する中で、日々進化している。

※要求管理はこの分野の方法論としての呼び方。要求工学はこの要求管理を研究する学問分野の呼び方。要求分析は要求管理の一部であるが、同じ意味でつかわれることも多い。

### システム開発の成功率（1994年）



要求を満たしたのは、全体のたった16.2%

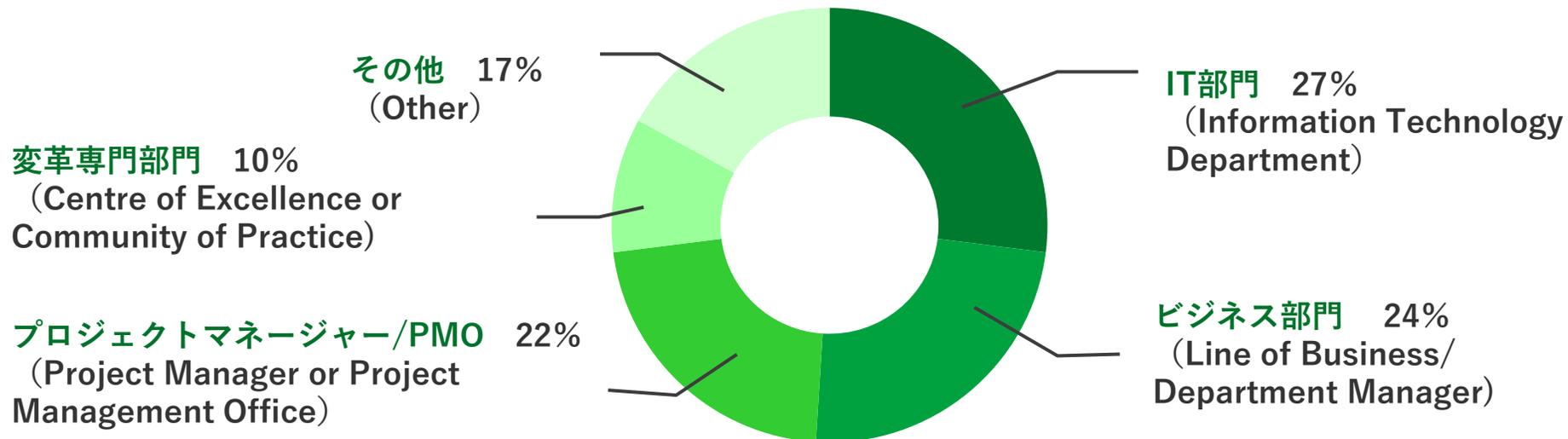
失敗の原因として挙げられた大半はソフトウェアの技術的な問題ではなく、「ユーザーからの情報が不足」「要求や仕様が不完全」「要求や仕様が変化」といった業務側からの要求に関するもの

出典：The Standish Group, 「The CHAOS Report (1994)」, 1995年, [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/chaos\\_report\\_1994.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf)（参照：2023年8月20日）を元に講演者作成

## ビジネスアナリストの所属部門

- ビジネスアナリストの所属はIT部門、ビジネス部門をはじめ多岐に渡る。
- 部門を問わず、**組織の隅々でビジネスアナリストが活躍している**ことが分かる。
- 欧米の金融業では、社員数の2~3%がビジネスアナリスト職であることも珍しくない。

IIBA 2022 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165か国より4245人)



出典：IIBA® 『2022 IIBA Global State of Business Analysis Report』, 2023年 を元に講師作成

## ビジネスアナリストの種類

- 一言で「ビジネスアナリスト (BA) 」と言っても、さまざまな種類のBAがいる。
- 発祥はエンタープライズITにおける要求開発 (=BSA/ITBA) だが、職務上で業務分析を伴う類似の役割を吸収して、その役割範囲を拡げてきた経緯がある。

ビジネスシステムアナリスト (BSA) /ITビジネスアナリスト (ITBA)	プロセスアナリスト	プロダクトアナリスト	ビジネスアーキテクト	チェンジマネージャー
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルツールを構築する。</li> <li>システムの企画から要件定義を担い、エンジニアにソリューションの要求を伝える。同時に新業務の展開・定着化を担う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスプロセスを管理する。</li> <li>ビジネスプロセスを可視化、管理し、KPIの測定・監視や業務改善活動を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルサービスの企画・運営を行う。</li> <li>ビジネスモデルやカスタマージャーニーを立案し、エンジニアと共にデジタルサービスを構築する。</li> <li>サービスを運営し、改善や保守をまわす (DevOps) 。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の構造管理を担う。</li> <li>プロセス (機能)、組織、システムなどの構造を管理し、何等かの変化に連動して変革が必要な要素を分析し、変革プロジェクトを企画・組成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の行動変容を担う。</li> <li>心理学や組織文化の専門性を持ち、戦略や仕組みの変更に合わせて、さまざまな適応プログラムを提供する。</li> </ul>
	↑ BPM	↑ アジャイル / デジタルサービス	↑ ビジネスアーキテクチャ	↑ チェンジマネジメント

# 官庁でも活躍するビジネスアナリスト（DWP Digital）

- DWP Digital（イギリス労働年金省のデジタルチーム）には約280人のビジネスアナリストが働いている。  
（DWP Digital全体では5000人以上、DWPでは約9万人の職員がいる）

※ DWP : Department for Work & Pensions

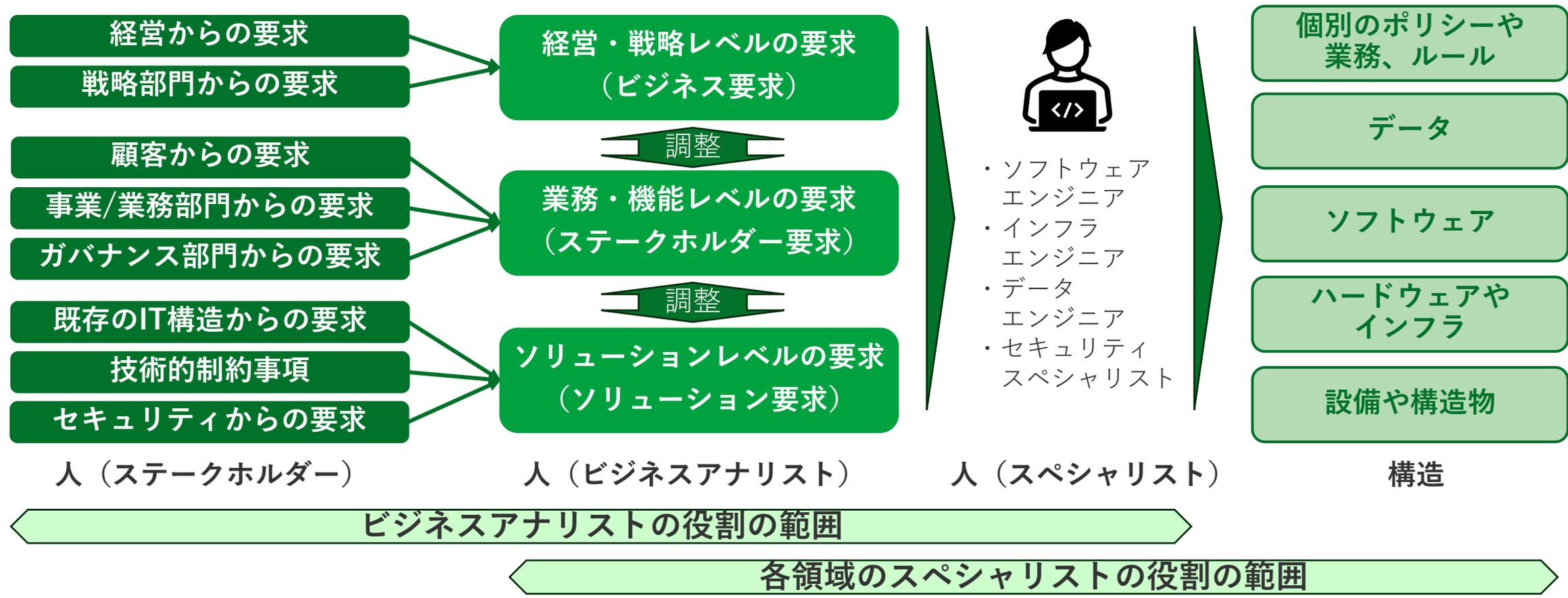
The screenshot shows a blog post from the DWP Digital team. The header includes the 'DWP Digital' logo and a search bar. The main content is a post by Hayley Goldthorpe, dated 12 May 2016, titled '6 months into my role as a Business Analyst in Digital DWP'. The post text begins with 'I blogged 6 months ago about my first week as a Business Analyst in Digital DWP. I thought I would take the time to look back over the past 6 months. It has gone so fast!'. Below the main text is a section titled 'Business Analyst (BA) Community'. On the right side, there is an 'About DWP Digital' section with a description of the department's role and a link to 'We're hiring. Shape your career with DWP Digital.' At the bottom right, there is a 'Subscribe to our newsletter' link.

出典：DWP Digital Blog  
<https://dwpdigital.blog.gov.uk/2016/05/12/6-months-into-my-role-as-a-business-analyst-in-digital-dwp/>

## Part 4      ビジネスアナリストの育成

# ビジネスアナリストの仕事の根底にある要求管理

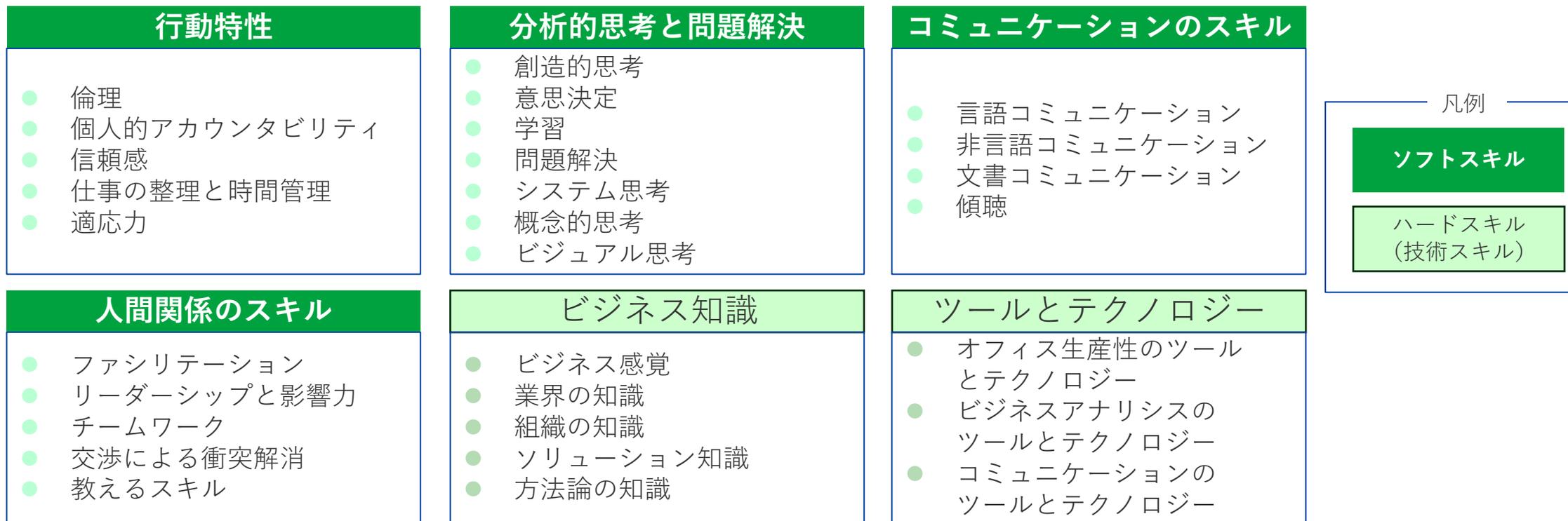
- ビジネスアナリストの仕事はさまざまなステークホルダーの要求を調整し、実現可能なアーキテクチャへの要求を生成して、スペシャリストに伝えること。
- そのスキルを中心になるのは、人と人をつなぐコミュニケーション術。



# ビジネスアナリストに求められるコンピテンシー（スキル）

- ビジネスアナリストが働きかけるのは“人”であり、**求められるスキルの中心はソフトスキル**。ソフトスキルは知識の習得だけでは形成できない。経験を通して状況や判断のパターンを浴びることで時間をかけて形成される。

## 【BABOK v3 コンピテンシーモデル】



出典：IIBA®日本支部 『ビジネスアナリシス知識体系ガイド(BABOK(R)ガイド)Version 3.0』， 2015年11月

## ビジネスアナリスト育成は北米より欧州に学べ

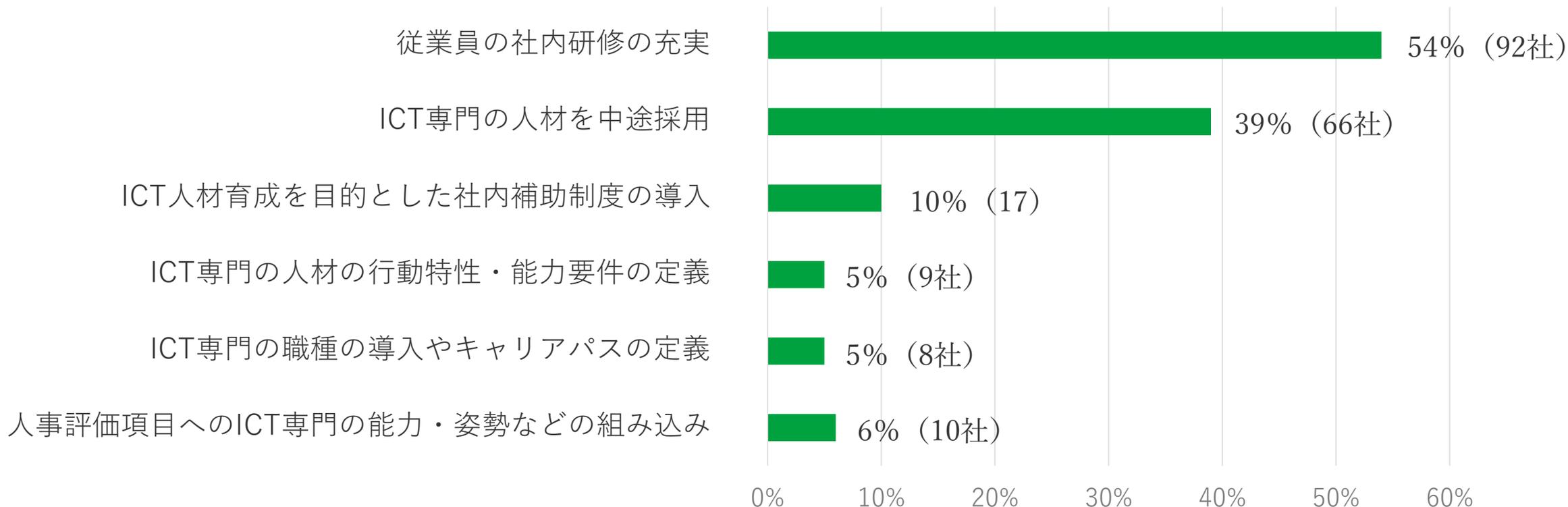
- ビジネスアナリスト育成の基本はビジネスアナリストの役割・スキルをモデル化し、それに基づき設計されたトレーニングを実施し、アセスメントを行う。トレーニングとアセスメント、フィードバックを繰り返すことによってスキルを育成する。



- “自己成長”が基本の北米に比べて、欧州では新卒を一から育てる文化がある。  
(そのため北米の議論はテクニック/ツール/方法論が中心で、欧州の議論はスキルリストと育成体系が中心)
- イギリスではビジネスアナリストが「アプレンティスシップ制度」の対象となっており、企業が学生インターンを受け入れると国から補助金がでる。これに対応してインターンを対象とした育成体系を整備している企業が数多く存在している。
- 一例としてイギリスの保険会社大手であるAVIVAは、18か月のトレーニングを通じてジュニアビジネスアナリストを育成する体系を開発している。18か月のトレーニングはOJTとOff JTが8：2の割合。Off JTのトレーニングメニューはテクノロジー面だけでなく、コミュニケーションテクニックなど多岐にわたる。

## 日本の人材育成の実態

- 日本の人材投資は「研修と採用」から脱却できていない。  
(人材投資は、本来人材像の定義からはじまる)

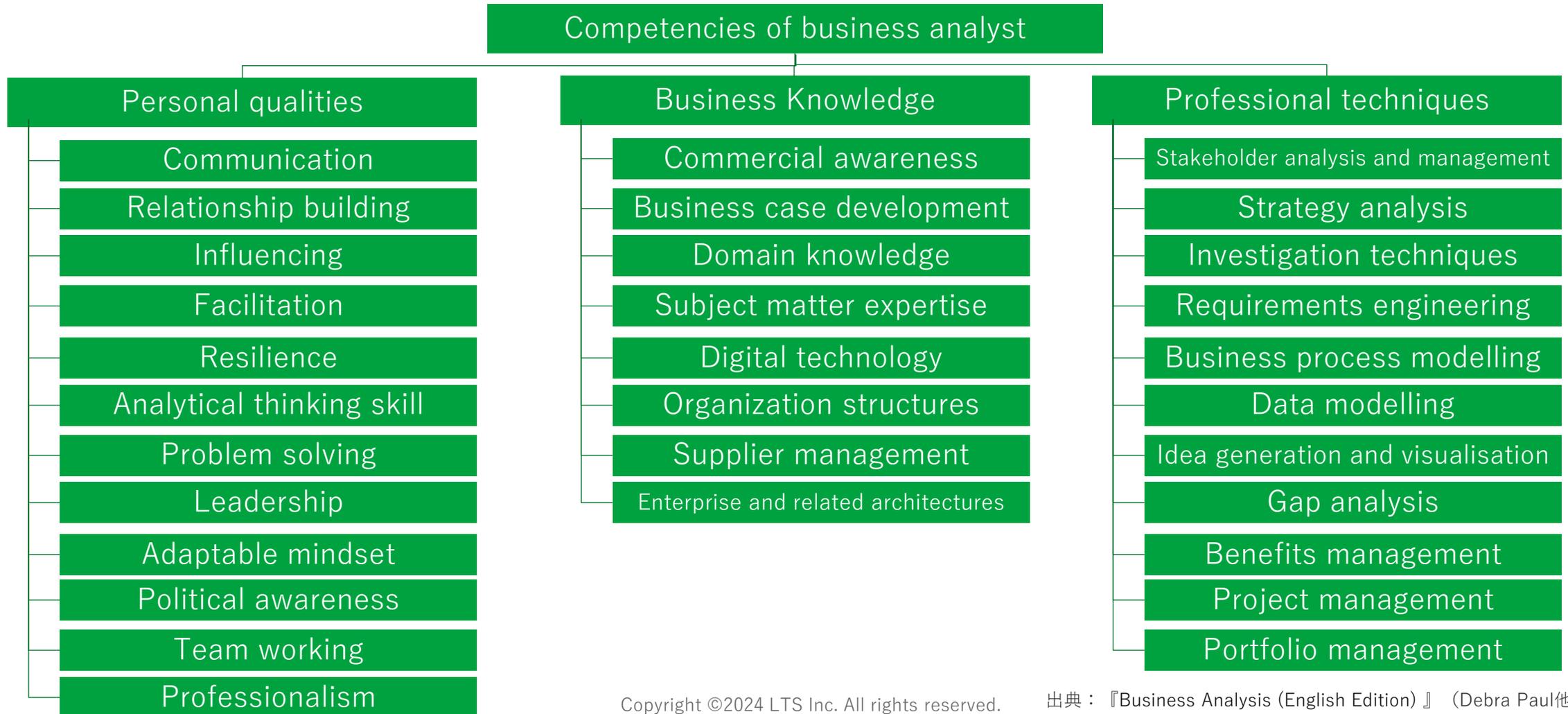


### ICT活用にもなう人材投資の取り組み：数値は該当の設問に「はい」と回答した企業数と割合

出典：生産性白書（公益財団法人日本生産性本部）調査結果から一部抜粋

# ビジネスアナリストに求められるコンピテンシー（スキル）

- 以下は英国コンピュータ協会（BCS）のビジネスアナリストのコンピテンシーモデル。
- 欧州における一般的なビジネスアナリスト育成モデルとして普及している。



## ビジネスアナリスト育成に必要な施策

- ビジネスアナリストの育成にはさまざまな施策が複合的に必要となる。中でも変革の実践と、適切な経験者・コーチとの協業によるソフトスキルの育成が欠かせない。
- また、実践者コミュニティでの交流などを通じて、ビジネスアナリストとしての役割に共通認識を持つことや、キャリア意識を醸成することも大切。

変革実践 (経験)	経験者・ コーチの指導	実践者 コミュニティ での交流	テクニック の習得 (教育・研修)	方法論と ツール	適切な 制度と処遇
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 変革の実践によるビジネスアナリスト経験の蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経験者との協業によるスキル習得</li> <li>• コーチによる指導とフィードバック、育成視点での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティでの活動やネットワーキングによるキャリア意識の醸成</li> <li>• 社外知見や連携先の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テクニカルスキルの習得 (モデリングテクニック等)</li> <li>• コミュニケーション理論等の学習</li> <li>• 資格取得 (BCS/IIBA等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 方法論の整備 ビジネスアナリスト プロジェクトマネジメント ビジネスアーキテクチャ チェンジマネジメント 等</li> <li>• ツールの整備 モデリングツール要求 追跡ツール 計測ツール (プロセスマイニング等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャリアマップ</li> <li>• 人事評価制度</li> <li>• 報酬/待遇</li> </ul>

### 人材像の定義・ 役割明確化

- ビジネスアナリストの役割定義
- スキル (コンピテンシ) /マインドセット定義

## Part 5 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

## なぜビジネス変革人材（変革機能）が育ってこなかったか。

- 日本では社内において全体最適で業務変革を進める機能の育成が進んでいない。これはなぜか？
- “失われた20年間”の投資余力不足
  - 業務分析関連の方法論はITの浸透と共に進化し定着したが、日本は90年～2010年の間、不況下にあった。日本企業はITの導入をベンダーに頼り、自社でIT導入を推進する体制を整えてこなかった。
- “強い現場”の神話
  - 管理職と現場が一体になって業務を“カイゼン”する文化（世界的にはむしろレア）。しかし、デジタル化が進んだ現在の業務の構造理解に経験だけでは通用しない。そして、そもそも現場の最適＝全体最適ではない。
  - 日本の業務改善の手法は製造業の一部領域をのぞき、体系化されておらず、ほとんどが“マインドセット”にとどまっている（根性論）。
- 専門性認知の考え方の違い
  - 日本企業の就労形態はジョブ型雇用ではなくメンバーシップ型雇用であり“総合職”文化。専門性を育てる意識が薄い。また“コミュニケーション”を専門性として認知しない傾向にある。

# DSSの共通スキルリストと主担当となる役割の関連の思考実験（ビジネス変革のみ）

DSS共通スキルリスト（ビジネス変革）		主担当となる役割	戦略系	プロダクトデザイン系	要求工学系	その他・複合
戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行	ストラテジスト/プロダクトオーナー/プロダクトアナリスト	●	●		
	プロダクトマネジメント	プロダクトオーナー/プロダクトアナリスト		●		
	変革マネジメント	チェンジマネジメントだとすればチェンジマネージャー/ビジネスアナリスト			●	
	システムズエンジニアリング	全ての役割の基盤ノウハウ				●
	エンタープライズアーキテクチャ	ビジネスアーキテクト（エンタープライズアーキテクト）			●	
	プロジェクトマネジメント	全ての役割がそれぞれの立場で実施				●
ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	全ての役割がそれぞれの立場で実施				●
	ビジネスモデル設計	ストラテジスト/プロダクトオーナー/プロダクトアナリスト	●	●		
	ビジネスアナリシス	ビジネスアナリスト			●	
	検証（ビジネス視点）	ビジネスアーキテクト/ビジネスアナリスト			●	
	マーケティング	プロダクトオーナー/プロダクトアナリスト		●		
	ブランディング	プロダクトオーナー/プロダクトアナリスト		●		
デザイン	顧客・ユーザー理解	全ての役割がそれぞれの立場で実施				●
	価値発見・定義	プロダクトオーナー/プロダクトアナリスト/デザイナー		●		
	設計	全ての役割がそれぞれの立場で実施				●
	検証（顧客・ユーザー視点）	ビジネスアナリスト/プロダクトアナリスト/デザイナー			●	
	その他デザイン技術	デザイナー？				●

## 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

- 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。

# 役割の認知向上、学習体系確立のステップ

- 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以前



DSS登場 (今)



**【Step1】**  
専門体系の再整理  
と役割・スキルの再定義

「ビジネスアーキテクト」というカテゴリを活かしつつ、キャリアを海外の標準的なビジネス変革人材体系に沿わせる形で**役割を再分解**、その上で**詳細な役割・スキル体系を再定義**。

ビジネスアーキテクト	プロダクトマネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>(主にサービスとしての) デジタルプロダクトの企画～要求定義～サービス運営</li> </ul>
	ビジネスアーキテクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略のアーキテクトチャへの落とし込み・管理と、プロジェクト群の全体管理</li> </ul>
	ビジネスアナリスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>(主にエンタープライズITとしての) 業務変革・システム企画～要求定義～社内展開</li> </ul>

この過程で各領域の既存コミュニティやオピニオンリーダーの巻き込みと連携

**【Step2】**  
認知向上と  
アイデンティティ確立

育成の前に、まずビジネスアーキテクトという**役割の認知を向上**させると共に、**当事者のアイデンティティを確立**する。

**コミュニティ形成と発信の強化**

- ハブコミュニティの立ち上げ
- 関係団体と有力企業を巻き込んだイベントの開催
- 既存団体との連携

**個人の資格 (というより認定) 制度**

- 知識/技量よりも役割認識とマインドセットを問う
- 取得/維持に経験時間を必須に
- 一部の高度人材は先行して「指導者」的な資格を作っても良いかも

**組織の認定制度**

- 育成の仕組みや優良事例を持つ組織/企業の認定や表彰制度

**【Step3】**  
本格的な育成・学習体系  
の開発へ

認知の向上にあわせて、本格的な育成・学習体系の開発へ。

**方法論やツールキットの開発**

- 方法論・事例集の提供
- ツール・テクニック集の提供
- 既存ツールベンダーとの連携 (BPMツールやEAツール)

**資格の多段階化と高度化**

- 資格を初級者から熟練者までの多段階に対応させる
- より高度な知識や状況判断を問う

**より高度な訓練の場の創出**

- コーチや指導役となるビジネスアーキテクトの派遣
- 企業間での人材派遣や交換留学的な制度など

「戦略」を巡る役割分担に関するコメント

# 前述の再分類案の補足

- 以下はそれぞれの（通常、それぞれ

旧来の「IT戦略」の大半はアーキテクトの仕事（事業戦略をビジネスプロセスやファンクションに展開し、必要なITコンポーネントに落とし込みプロジェクトを起案する）

コミュニティとノウハウ集。  
コミュニティ/ノウハウ集があるが原則、一つだけ記載）

本来の経営戦略や事業戦略（ポーターやチャンドラーの領域）は対象外とする（厳密な意味での「ストラテジスト」は含まない）。

戦略実現のための中期計画策定、および必要となる取組の組織と全体整合性管理（成果は構造でのもの）

プログラム（アーキテクチャ・イニシアチブ）で整理された各実行単位の遂行（固有の製品やアウトプットを伴う）

戦略実現や個別の変革における組織への負の影響を最小化し、スムーズな組織変容を

主にビジネスアーキテクトの領域

主にビジネスアナリストの領域

要求開発／管理

ビジネス

業務変革 ← ビジネスプロセスマネジメント → 業務改善

エンタープライズアーキテクチャ  
ビジネスアーキテクチャ

ビジネスアナリシス

チェンジマネジメント

データアーキテクチャ/マネジメント

データアナリティクス

ITアーキテクチャ

ソリューション導入方法論  
(開発方法論) など

主にプロダクトマネージャー（プロダクトアナリスト？）の領域

プロダクトマネジメント

エンタープライズアジャイル (SAFe/Scrum@Scale)

アジャイル開発方法論 (Scrum/カンバンなど)

ポートフォリオマネジメント  
プログラムマネジメント

プロジェクトマネジメント

←ここ（プロジェクトマネジメント）は共通スキル

この三つの分類であれば、既存のコミュニティや海外の専門体系と無理なく連携できそう？

主なビジネス変革推進

一旦の本資料の範囲外  
(戦略や開発関連の領域)

アジャイル

推進管理  
(プロジェクトマネジメント)

# 経産省・IPAとして取りえる施策

## 【DSSの改訂】

- まずは既存のDSSの体系を活かしつつ、既存資産・既存団体との連携を図ることができるように、DSSの“ビジネスアーキテクト”の役割を改訂する。

## 【コミュニティの形成】

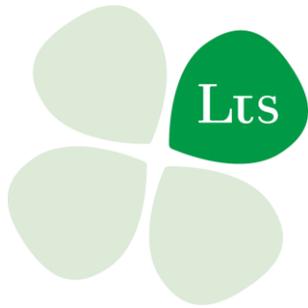
- 日本においても要求工学系のコミュニティは多数存在しているが、大きな規模とはなっておらず、領域においてはコミュニティ不在のところもある。活動している専門家も小規模事業者や個人事業が多く、市場で大きな認知を得ることができるほどの体力がない。
- 前ページの体系にしたがって、“ビジネスアーキテクト”の認知を拡げていくと共に、既存の実践者のアイデンティティを確立させるためにはより大きな規模で活動できるコミュニティが必要と思われる。
- 既存の各コミュニティの活動は尊重しつつ、それらをまとめて“ビジネスアーキテクト”としての大きな連絡体制を構築できると良い（コミュニティのコミュニティ、コミュニティハブ）。コミュニティには海外団体の支部として活動しているところも多いため、特定利害から離れて各団体と等距離で接することができる点では公共組織の方が向いている。

## 【資格や認定の活用による認知度の向上】

- 公共組織から資格の推進や企業組織に対する認定を行うことで、この分野の必要性の認知を向上させることができる。これらの人材の技術的なスキルで言えば、海外の各種資格の方が進んでいる。日本の現状では、これらのはるか手前で認知の向上が課題であるため、知識や技術力の点から専門人材を育成するよりも、まずは役割認識やマインドセットなど認知を向上させることに重点を置くべき

## 【方法論・ツールの研究と発信】

- 既に海外団体を中心にこの領域のBOKやツールは多数展開されている。しかし、日本の状況に照らして研究が先行しすぎており、しかもそれぞれの関心事が異なりつつ内容は多くの面でオーバーラップするため初学者には難易度が高くなっている。これらの先行する方法論やツールを研究・整理し、主に初学者向けのガイドとなるようなものが展開できると良い。これも一種の“客観性”が必要なため、特定の団体よりも公共組織の方がやりやすい。  
(UKのBCSのガイドなどは参考になる。BABOKなど関連する方法論も紹介されている)



**End of File**