

経済産業省

Society 5.0 時代のデジタル人材育成に関する検討会
第2回 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
議事要旨

＜日 時＞ 令和6年12月18日（水）13:00～15:00

＜場 所＞ オンライン会議（Teams）

＜出席者＞ 角田座長、篠原委員、島田委員、三谷委員、山本委員

＜オブザーバー＞ 関係省庁・関係団体

1）各分野の論点

事務局より、前回ワーキンググループ（WG）の議論の振り返りと、今回のWGの論点について説明が行われた。

2）ビジネスアーキテクト、デザイン（有識者プレゼンテーション）

山本委員より「“ビジネスアーキテクト”を巡る論点」について、篠原委員より「デザインマネジメント領域」についてプレゼンテーションが行われた。その後、以下のような討議が行われた。

【全体討議】

～”ビジネスアーキテクト”を巡る論点について～

- 今回、ビジネスアーキテクトの位置づけを、ビジネス変革人材という形で明示した点は非常に重要。世界に目を向けると、BOK（知識体系：Body of Knowledge）の領域では、ビジネスアーキテクトは非常に難しい、高度な領域の役割に位置づけられているが、これをもっと私たちの身近な領域に再定義する必要があるのではないか。北米のDXプロジェクトでは、DXのリーダー人材、あるいはDXを推進する変革リーダー人材は、ビジネスアーキテクトのスキルを持った方がかなり多い。
- そうした変革リーダーに求められるスキルはデザイン領域とも共通する部分があるのではないか。DXプロジェクトをリードするビジネスアーキテクトは、デザイン領域をどのように位置付けているのか。
 - 2010年前半頃までは、ビジネスアナリストの議論はエンタープライズIT中心だったが、アジャイルの考え方（プロダクトアナリスト）が合流した頃から、デザイン

シンキングやカスタマージャーニーなど、顧客向けのデジタルサービスを念頭においたデザイン領域も学習領域となってきた。海外でもビジネスアナリストの主戦場が、エンタープライズ IT よりも、デジタルサービスのような事業を創る側に寄ってきており、デザイン領域とは多くのスキルを共有してところがあると思う。

- そうした中で、デザイナーとビジネスアナリストのどちらにアイデンティティをもち、どちらのコミュニティの中で活躍していくかという点については、業界や企業文化によって使い分けられている面があり、デザイナーとビジネスアナリストを明確に区分しなくてもよいと思う。アイデンティティとして自らをデザイナーと呼ぶのか、アナリストと呼ぶのかは、両方あってよい。

同様に、ビジネスアーキテクトとビジネスアナリストも、近い領域におり、役割やスキルがオーバーラップすることが多いので、コミュニティとしての境界が曖昧になっている。よって、役割の境界についてはある程度の曖昧さを許容しつつ、デジタル人材が自らのアイデンティティをさまざまな選択肢から積極的に模索できるようになると良いと考える。

- 日本でも 20～30 年来、ビジネス変革人材（DSS で言うビジネスアーキテクト）についての議論がされているにもかかわらず、日本では認知が広がらないのは何故か。

- 日本ではメンバーシップ型雇用が定着しており、変革における社内の意見集約や調整を行う、つまりコミュニケーションスキルを中核とした人材を、専門職として認めてこなかったことが非常に大きいと考えている。明確な技術や、特定の業務領域（例：会計、法務）の深い知識領域を持たない人材でなければ、専門職（技術者や専門家）ではないという認識があるということ。また、業務の設計や変革を担うアナリストと業務を回すオペレーターの役割分担が、日本では全部ごっちゃになっていて、それがいわゆる「総合職」の仕事となってしまうという側面がある。これらの結果、ビジネス変革人材はエンジニアのような専門職ではなく、総合職、ゼネラリストという役割の一部に押し込まれてしまっていたと考える。しかし、変革におけるコミュニケーションと、日常オペレーションにおけるコミュニケーションは特性が違い、そのような曖昧な役割認識では立ち行かなくなってきたことが、今回のビジネス変革人材の議論につながっていると考ええる。

- デジタルスキル標準（DSS）のビジネスアーキテクトの中身が割と広く書かれているところ、世界との整合性確保からこれを（世界標準で言うところの）「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」に分けるという考えも理解するが、日本においてはどこをより強くしていくべきと考えるか。

- ビジネスアーキテクトは、歴史的にもエンタープライズアーキテクトとビジネスアナリストの空白地帯を埋める役割として、他の役割より少し遅れて認知されてきた経緯がある。アーキテクトレベルの変革を進めることができる大前提は、

プロジェクトレベルの変革を着実に実施できるようにすることであることを考えても、どこから始めるべきかと言えば、プロダクトマネージャーかビジネスアナリストなのだろう。プロダクトマネージャーは顧客向けのデジタルサービスを向いている傾向があり、ビジネスアナリストはもっぱらエンタープライズ IT の領域から発展してきた経緯がある。どちらがということではなく、両方とも並行して動いていく世界。デジタルサービスを育てたいならプロダクトマネージャーに力を入れる必要がある一方で、日本のデジタル政策として重厚長大産業の IT 部門について考えるならビジネスアナリストに力を入れることも必要だろう。今後、本 WG の場でも議論しながら、場合によっては両方に取り組むことも必要であろう。

- コミュニティは非常に重要と考えている。日本でのコミュニティ活動の状況はどうか。
 - 国内で活動しているビジネスアナリストの団体としては IIBA 日本支部や、BASE（ビジネスアナリスト勉強会）、ビジネスアナリストをはじめよう、などがあるが、総じてコミュニティが小さい。いずれも会員数が数十人から 100 人、200 人といった規模で、あまり大きな活動になっていない。また、海外では、ビジネスアナリストとソフトウェアエンジニアは全く別のキャリアであるのに対し、日本ではこの境界が曖昧で、ソフトウェアエンジニアが自身の役割の中でビジネスアナリスを実施しているケースが多いため、コミュニティ参加者にはソフトウェアエンジニアや、IT ベンダーに所属する人が多い印象。そのためなのか、ビジネスアナリストの認知を高めたり、キャリアを形成したりという議論よりも、ビジネスアナリスの方法論の理解や、ソリューション活用の議論が多い印象がある。もちろん、これはこれで大切な議論だが、キャリアや専門職としてのビジネスアナリストの認知を高める上では、コミュニティ活動においても、ビジネスアナリストという役割そのものの認知を高めていくことを意識した議論が必要と考えている。
- ビジネスアナリストに関する認定試験等において、実務経験はどのように確認しているのか。
 - ビジネスアナリストは、知識や技量を問うより、人間関係の中で動くことが求められるため経験にとっても重きを置かれる。そのため、実務経験を評価することは必須と考えている。たとえば IIBA のビジネスアナリスの上位資格である CBAP では、7500 時間のビジネスアナリスト経験が受験資格となっており、経歴書とこれを証明する第三者の連絡先の提出が義務付けられている。ただし、海外の試験体系でも、全く経験を問わないエントリーレベルの試験から長年の経験が求められる上位の試験まで幅があるように、入口の入りやすさという視点と、本来積むべきキャリアを踏まえ、経験やキャリアと照らして判定するという視点の双方から認定のあり方を検討する必要がある。
- ビジネスアナリストに求められるスキルの中心はソフトスキルであり、知識の習得だ

けでは形成できない、このような人材については、実践の結果やそこから得た学びを共有・議論できる場の提供とファシリテーションが育成のために必須と感じた。日本データマネジメントコンソーシアムでも、たとえば、AI 活用のために必要なコンプライアンスや、全社データマネジメント組織を立ち上げるにはどうするかといったテーマのコミュニティが形成されており、このような人材の育成には、こうした仕組みが有効との指摘がある。

- 現場の最適は全体最適とイコールではないというところに強く共感した。現場の業務に精通した方ほど、自分の利益を優先される風潮もあり、全体として何をすべきかという見知が弱いという傾向もあるため、コミュニティのような気付きの場、出会いの場、自分の現在位置を確認できる場が重要になると感じた。
- 現在のデジタルスキル標準におけるビジネスアーキテクトは全部乗せ状態であり、一種のスーパーマンとなっているという指摘に共感した。スーパーマンを目指せと言われても、なかなか難しい、ハードルが高すぎて目指したいというモチベーションを持っていないため、人材像を分解するか、データモデルは書けなくても読めるという形で敷居を低くするような検討が必要ではないか。
- ビジネスアナリストは、本来は内製化しなければ意味がない職種であると思われるが、日本では大手 IT 企業が大量にユーザー企業に送り込むということが始まってしまうと想像される。日本では、ビジネスアナリストの定着の方法、これを生み出す仕組みが必要になると考えるがいかがか。

→ ご指摘のとおりであり、そうなるとビジネスアナリスト個人の資格だけではなく、組織（企業）側の認定、組織への働きかけが極めて重要。ビジネスアナリストが定着するためには、ユーザー企業側が主体性を持ってデジタルを進めていくという観点が不可欠であり、この点も日本にビジネスアナリストが少ない理由だと考えている。IT ベンダーやコンサルティング企業に任せてしまうと社内に専門的な知見が蓄積しない。幸いにも、ユーザー企業における内製化や、ユーザー側がデジタルに対するオーナーシップを持つという議論に関しては、ここ 10 年来の議論の高まりがあるため、うまくその流れに乗れると良いと考えている。

→ また、従来日本に存在していなかったビジネスアナリストの人材像のイメージを持ってもらう上では、ビジネスアナリストの実践者以上に、組織側で専門職としてのビジネスアナリストに対する認知を拡大していくことが重要である。社内異動を経験する中で、ゼネラリストが業務の一環で実施する仕事ではなく、明確にキャリアを作る仕事という認識を持ってもらうための組織側に働きかける制度や認定が必要。今回、ビジネスアーキテクトという形で DSS という IT 人材の体系の中に組み込まれ、人材類型の 1 つとして示されていることの意義はとても大きい。DSS 全体の認定体系の中で、この役割が 1 つの専門職として認知されるとよい。

- なお、海外でも未だ同じような議論はあり、ビジネスアナリストの仕事はまともなビジネスパーソンであれば誰でもできると言われてしまうことがあって、(海外の) ビジネスアナリストの悩みの種にもなっている。各国のビジネスアナリストのコミュニティは、それらの主張に対してビジネスアナリストの専門性を訴えかける活動を積極的に行うなど、ビジネスアナリストの専門性に対する認知の拡大を行っている。日本でも、海外諸国の背中を追いかけ、そうした課題に取り組んでいきたい。

～デザインマネジメント領域について～

- デザインマネジメントの試験において、実務経験での問い方の工夫はどのようなものか。
 - HCD 基礎検定では、4 択問題で基礎知識を確認している。
 - HCD 専門家の認定の際には、過去に受験者が実際に携わった各プロジェクトについて具体的に記述してもらい、記述された事項を専門家が審査している。その中で、自らが行った実践事例を記述内容に反映してもらうことを通して、実務経験の評価を行っている。
- デザインの重要性については議論の余地はないと考えているが、ファシリテーションやエスノグラフィー等のスキルについて、知識を持っていることと、実際に実践経験を積んだ上で身に付けていることの幅がとても大きいため、それを適切に評価することが重要な論点。専門家が評価を行うことは 1 つの方法ではあるが、仕組みをスケールさせることに課題があると認識。また、デザインの場合、日常の業務の中に実践経験を積む機会があまりなく、意図的にそうした機会を作らなければ、広めていくことは難しいと考えている。
- デザインマネジメントは、ビジネスアーキテクトと被る部分もあるが、デザイナーはよりインターフェース寄りの部分、ビジネスアーキテクトはよりロジック寄りの部分に重点が置かれている。デザイナーとビジネスアーキテクトの間に明確な境界を置きたくなく、オーバーラップさせたいが、DSS を活用する人が両者の位置づけを理解しやすいような説明があるとよいのではないか。
 - デザイン領域とビジネスアーキテクト領域の連携が非常に大事だと思っている。
- DSS におけるデザイナーの類型としては、サービスデザイナー、UI/UX デザイナー、グラフィックデザイナーがあり、今回のプレゼンテーションでは、UI/UX やサービスデザインが重点的に取り扱われていたと理解している。グラフィックデザインについては、芸術系の勉強をした人たちが既に活躍している中で、一般の人たちはどのように捉えれば良いのか。また、デザイン領域の人材として、どのような人が向いており、ど

のようなキャリアの人を雇用すると良いか。

- デザインは専門領域であるが、このスキルを持っているということが各種レイヤー（「デザイン価値の世界的な変化」に関わる各ステージ）にスケールしていくことが理想の領域でもある。例えばサービスデザインに携わっている人でも、絵を描いたり表現したりする部分が陳腐なものになってしまうなどの課題があり、問題視されているところでもある。このスキルは総形で身に付けていくべき領域だと考えている。
- 逆に、マインドセットの部分は、デザイン領域全体で横断可能なものであり、そういった領域を分けて学んでいく必要がある。
- デザインの領域は広範囲な知識領域になることが懸念されるので、試験との統合などを考える上では、試験のフレームワークにどう反映していくかというところの考慮が必要である。
- 非常に他領域と重なる部分が多いため、スーパーマンを目指せと言われてもモチベーションが持てなくなってしまう。領域の区切り方や、スキルレベルの刻み方の工夫が必要である。
- 全体を通じて、実際に制度が展開されてきており、具体的に進んでいると感じた。

以上

<お問い合わせ先>

商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-2646