



経営の改善サイクルを人とITで

日本BPM協会

www.bpm-j.org

BPM 推進のステップ と キーポイント

[BPM 推進フレームワーク]

バージョン 1.0

BPM コモンセンス部会

2012 年 6 月 14 日

目次

| | |
|---|----|
| はじめに | 4 |
| 第 I 章 三つの環の関連と推進ステップの流れについて | 5 |
| 1 BPMを推進する三つの環（サイクル） | 5 |
| 2 BPMの推進の前提となる三つのキー | 7 |
| 3 BPMを推進する 11 のステップ | 8 |
| 第 II 章 各ステップの説明 | 11 |
| 第 1 部 プロセス改革推進（初期計画） | 11 |
| P 1 改革テーマの抽出 ～プロセス改革と戦略を結びつける～ | 11 |
| P 2 BPMプログラムの組織化 ～BPMを推進する組織をつくる～ | 15 |
| P 3 成果目標の設定 ～戦略の目標とBPMの目標を整合させる～ | 17 |
| 第 2 部 プロセス開発 | 21 |
| ステップ 1 個別プロジェクトの設定と計画 ～「プロジェクト計画書」を作り共有化する～ | 21 |
| ステップ 2 現状分析～対象ビジネス・プロセスの現状を分析し課題を設定する～ | 23 |
| ステップ 3 再設計 ～最適なプロセス設計案を創出し合意する～ | 28 |
| ステップ 4 実装と配備 ～新プロセス設計案を自動化し、業務への適用を準備する～ | 34 |
| 第 3 部 プロセス・オペレーション | 38 |
| ステップ 5 適用 ～プロセスに基づきオペレーションし、成果を上げる～ | 38 |
| ステップ 6 最適化 ～KPI 目標の実現に向けてプロセスを最適化する～ | 40 |
| 第 4 部 プロセス改革推進（再計画） | 42 |
| ステップ 7 実績の評価 ～ここまでのBPMの成果を確認する～ | 42 |
| ステップ 8 BPMプログラムの再構成 ～次のステージに進化する新たな計画を立てる～ | 43 |
| 第 III 章 応用事例 | 45 |
| 付録 | 46 |
| 参考文献 | 46 |
| 用語 | 46 |

図表

| | | |
|-------|---------------------------------|----|
| 図表 1 | BPM三つの環 | 6 |
| 図表 2 | BPM推進キー | 8 |
| 図表 3 | BPM推進ステップ | 9 |
| 図表 4 | BPM推進プロセス | 10 |
| 図表 5 | プロセス改革モデル | 12 |
| 図表 6 | 組織とプロセスのマトリックス | 14 |
| 図表 7 | プロセス改革モデル事例（X社事例の抜粋） | 15 |
| 図表 8 | BPM推進組織例 | 16 |
| 図表 9 | 戦略のプロセス改革テーマへの展開とKPIの設定 | 18 |
| 図表 10 | 指標の系統 | 19 |
| 図表 11 | プロセス改革ロードマップ | 20 |
| 図表 12 | 業務機能・プロセスマップから対象プロセスを絞り込む | 22 |
| 図表 13 | プロジェクト計画書項目内容例 | 23 |
| 図表 14 | サブプロセスへ分解 | 24 |
| 図表 15 | 業務体系表例 | 25 |
| 図表 16 | 現状プロセスフローの表記例 | 26 |
| 図表 17 | パフォーマンス・ドライバーの定義 | 27 |
| 図表 18 | 現状問題分析ツリー例 | 28 |
| 図表 19 | 付加価値に焦点を当てるプロセス設計 8 原則 | 30 |
| 図表 20 | BPMNでのタスクの分類表記例 | 31 |
| 図表 21 | BPMN表記で定義したプロセス図の例 | 31 |
| 図表 22 | プロセス・メトリックスとプロセス採取点の設計 | 34 |
| 図表 23 | BPM/ SOAの2段階開発 | 35 |
| 図表 24 | ユーザーの主導のアジャイル型開発 | 36 |
| 図表 25 | 日常のPDCAを廻す | 39 |

はじめに

ビジネス・プロセス・マネジメント（BPM）にご興味を持っていただきありがとうございます。

BPMは事業や業務がよい成果を上げるための仕事の仕組み・仕掛けであるビジネス・プロセスを企画・開発作成・運用し、その結果から全社的な最適化や部分的な改善を行う一連の活動を繰り返すことで事業・業務を進化させる、注目すべきマネジメント機能です。

近年の顧客あるいは消費者は製品や設備といったハード的価値に加え、製品スペックと価格による単純なモノ選択から、自己の消費経験や豊富な評判情報によって商品選択を行うようになりました。そのため、企業の提供価値に対する顧客満足度の重要性が飛躍的に高まっていると言えます。また、ITにより取引コストが劇的に低下し、企業のビジネスモデルは多拠点・多国籍・複数企業が関わるネットワーク型に変貌しています。このようなビジネスモデルの進展に比べ、多くの企業のマネジメントは旧来の縦割りの組織管理による部分最適化から抜け出しておらず、日本企業の事業成長のボトルネックになりつつあります。

ITはビジネスをより高速に統合化し、低コストなオペレーションを実現する技術として、本格的に活用する時代になってきました。このような中、組織を超えるビジネス・プロセスの流れを可視化し、グローバルなオペレーションを全体最適の見地からマネジメントする業務改革手法として登場したのがビジネス・プロセス・マネジメント「BPM」です。

BPM推進フレームワークは企業がBPMプログラムに取り組むうえで、有効かつ抜け漏れの無い活動を行うための手順をガイドし、そこでの活動概要と注目すべきポイントを説明しています。BPMはBPMツールベンダーのITマーケティングの一貫として語られてきた背景も有り、BPMに関する情報の多くはITベンダーの観点からの解説となっていました。しかし、本来BPMは企業がビジネスモデルを企画し、それを実現するビジネス・プロセスを改革し、運用を通して顧客価値を創出するマネジメントの方法論であり、その進め方や解説も企業経営者や現場の観点から行うべきと考えています。

本書は、添付資料のBPMフレームワークをより理解しやすい形で文書化したものです。ITやシステム開発に関して専門的知識をお持ちでない経営幹部、幹部社員・職員といった読者を想定し、ご理解いただけるように専門用語はなるべく排し記述するようにしました。今後、BPMプログラムに取り組む可能性があるとお考えの方に、その実践的なガイドとなる事を目指しています。一読いただき、自社なりのBPMへの取り組みをイメージするために活用いただければ幸いです。

本書の作成は、以下のメンバーの共同執筆によるものですが、推進フレームワークの検討に関しては、(株) マネジメント&ERPインテグレーションの渡辺和宣様、東洋ビジネスエンジニアリング(株)の片桐正紀様などのご参画、ご協力を頂いたお陰です。誠にありがとうございました。

BPM推進フレームワーク・ホワイトペーパー作成者一同

BPMコモンセンス部会： 岩田 アキラ（リーダー：岩田研究所）
高橋 淳（有限会社アイ・エフ・コンサルティング代表）
和田 正則（株式会社ワディット）
横川 省三（株式会社日本能率協会コンサルティング）
山原 雅人（合同会社 GoodEgg しくみや代表）
事務局： 松井 保憲
小野 省

第I章 三つの環の関連と推進ステップの流れについて

1 BPMを推進する三つの環（サイクル）

最初に、BPMとはどのようなものを述べていきます。BPMの基本原理は極めてシンプルです。

- ・ ビジネス・プロセスは企業活動が成果を上げる仕事の手順、分担、道具など約束事です
- ・ 日々の仕事の成果はこのプロセスを実行（オペレーション）することによって生まれます
- ・ 企業はプロセスを自社のビジネスモデルとその戦略に基づいて決め、オペレーションの成果目標を達成する必要があります
- ・ プロセスは事業戦略の観点から見直され、戦略変更に機敏に変更させることが可能でなければなりません
- ・ オペレーションの成果は日常業務オペレーションの努力と最適化の努力無くして目標達成できません

BPMによって、企業はその実行の仕組みとしてBPMアプリケーション・システム¹を構築し、これを利用することで、上記の基本原理を満たします。BPMアプリケーション・システムは企業のプロセス改革推進、プロセス開発、プロセス・オペレーションを有効かつ効率的に行う機能を統合した仕組みです。

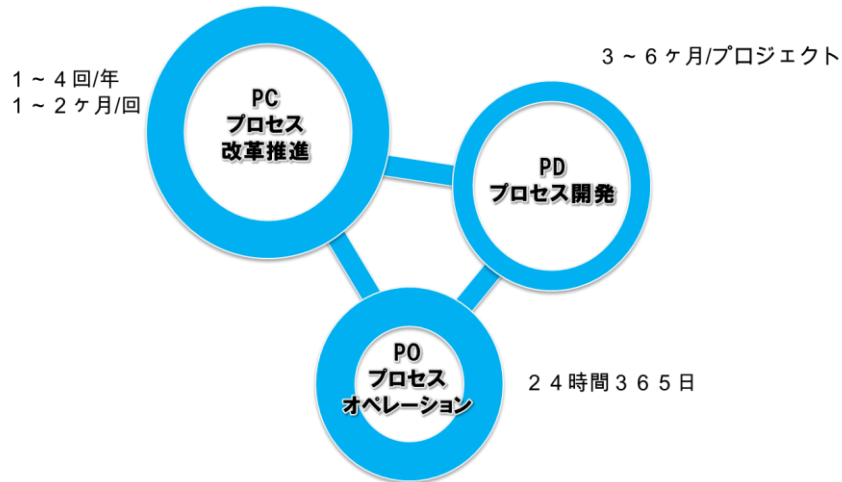
また、BPMはこの原理を持続させるため、以下の3つの活動を連動し、持続させることが不可欠な活動です。

- | | |
|------------------------------|--------------|
| ・ PC : Process Change : | プロセス改革推進 |
| ・ PD : Process Development : | プロセス開発 |
| ・ PO : Process Operation : | プロセス・オペレーション |

ビジネスの変化に合わせて、プロセス改革を企画する活動がプロセス改革推進（PC:Process Change）であり、プロセス改革のテーマと取組み方を設定します。

テーマに沿ってプロセスを設計・システム化しオペレーション可能にする活動がプロセス開発（PD:Process Development）となります。そして、開発したプロセスをオペレーションし成果を上げつつ改善する活動がプロセス・オペレーション（PO:Process Operation）です。この三つの機能が常に連鎖することが、BPMで成果を上げる必須条件と考えています。

図表 1 BPM三つの環



この三つの活動の役割は、それぞれ以下のようになります。

●PC：プロセス改革推進

ここでは企業組織の戦略・経営計画に基づき、BPMで取り扱うプロセス改革テーマ、推進体制を企画します。次に、プロセス改革テーマを実現するプロセス開発（PD）とプロセス・オペレーション（PO）のミッションを定め、推進体制を立上げることで活動を開始させます。また、BPMがスタート後、年に数回の割合で実行結果を評価し、戦略的な経営目標の変化に対応して、次年度へ三つの環の大きなサイクルを進化させるために、活動の再計画を行います。このPC活動の担当者は次の方々を想定しています。

- ・事業責任者または、本社スタッフ部門の担当役員の方々
- ・中小企業であれば、社長、経営幹部の方々

●PD：プロセス開発

この活動はPC活動で定めたプロセス改革目標を達成するための新たなプロセスを設計し、人・組織と情報システムを活用してオペレーションを実行可能にする環境を整備するものです。BPMによるプロセス開発はプロセスの変化対応を前提とした自動化、モニタリング機能をオペレーション環境に実装することが第一の目標としています。多くの場合、プロジェクトを作り、プロセス改革推進活動を成功させる体制と期限を決めと取り組みます。プロセス開発活動の担当者は次の方々を想定しています。

- ・業務のあるべき姿を設計できる人
- ・情報システムを企画できる人

●PO：プロセス・オペレーション

この活動は業務実行組織が開発されたプロセスに基づいて業務を遂行し、重要業績評価指標（KPI）を実現する活動です。プロセス・オペレーションはライン実務者が主体となって取り組みます。PDで構築された実行環境で業務を遂行することで、有効で効率的な業務を遂行するとともに、日々の活動予定／実績を定量的に把握し、業務上の問題解決を図って行きます。この改善活動は定期的にプロセス改革推進活動（PC）にフィードバックされ、企業のプロセスの更なる改革に反映させることが重要な成果の一つになります。

2 BPMの推進の前提となる三つのキー

BPMを推進し、成果を上げるための重要な三つのキーがあります。その機能を以下に示します。

●戦略計画：

- ・事業の戦略計画がビジネス・プロセス（人/組織+システム）への成果目標を決定付ける
- ・戦略計画があつてこそ、成果目標の設定と達成度が評価できる
- ・戦略計画は、プロセス改革ロードマップ策定に関わる指針・方針を提示する

●BPM/ SOAテクノロジー：

（1）BPM

- ・プロセス成果目標の達成度を定量的に評価できる仕組み
- ・事案²に対する業務遂行状況をトレースできる仕組み
- ・人的リソースの最適配置をコントロールできる仕組み
- ・仕事の手順をナビゲーションする仕組み
- ・ビジネス・プロセスを企業資産として永続的に管理できる仕組み

（2）SOA (Service Oriented Architecture)³

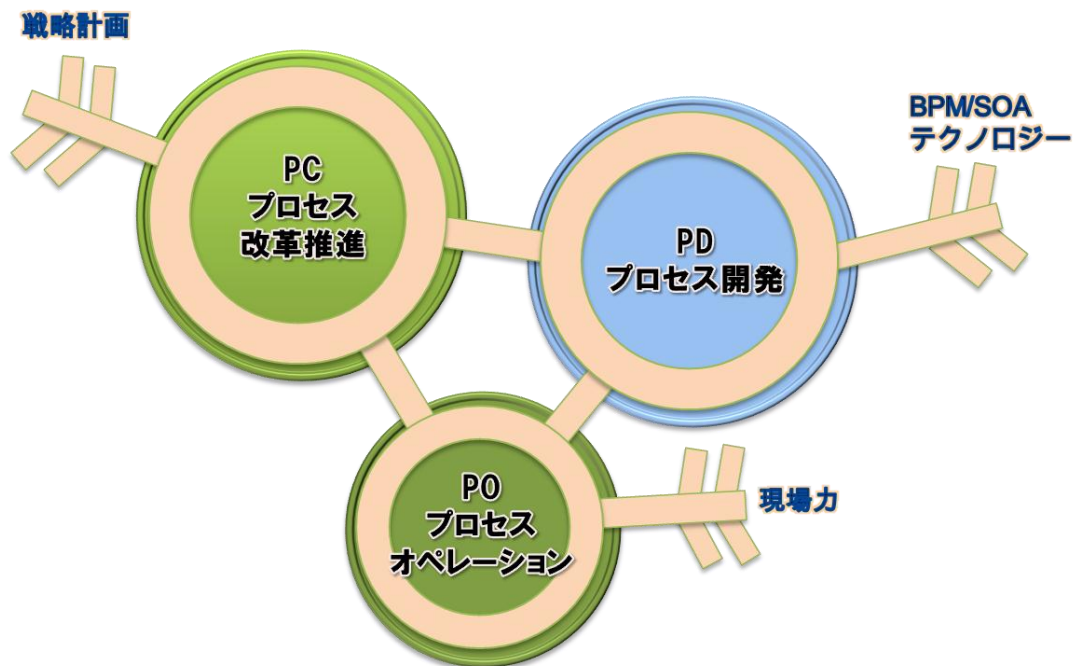
- ・既存アプリケーション・システム、データベースをビジネス・プロセスと連携できる仕組みとツール
- ・新しいビジネス・サービスを組み立て型生産スタイルで短期開発できる仕組みとツール

●現場力：

- ・業務の滞留、遅延を直視し、阻害する問題や障害を除去できるマネジメント能力
- ・プロセスの成果目標を理解し、業務遂行結果をその目標に近づける日常的行動
- ・変化を恐れない勇氣

このように、BPMはPC/ PD/ POの三つの活動に三つのキーを有機的に連動させて、ビジネス・プロセスを継続的に進化させる改革活動なのです。

図表 2 BPM推進キー



3 BPMを推進する11のステップ

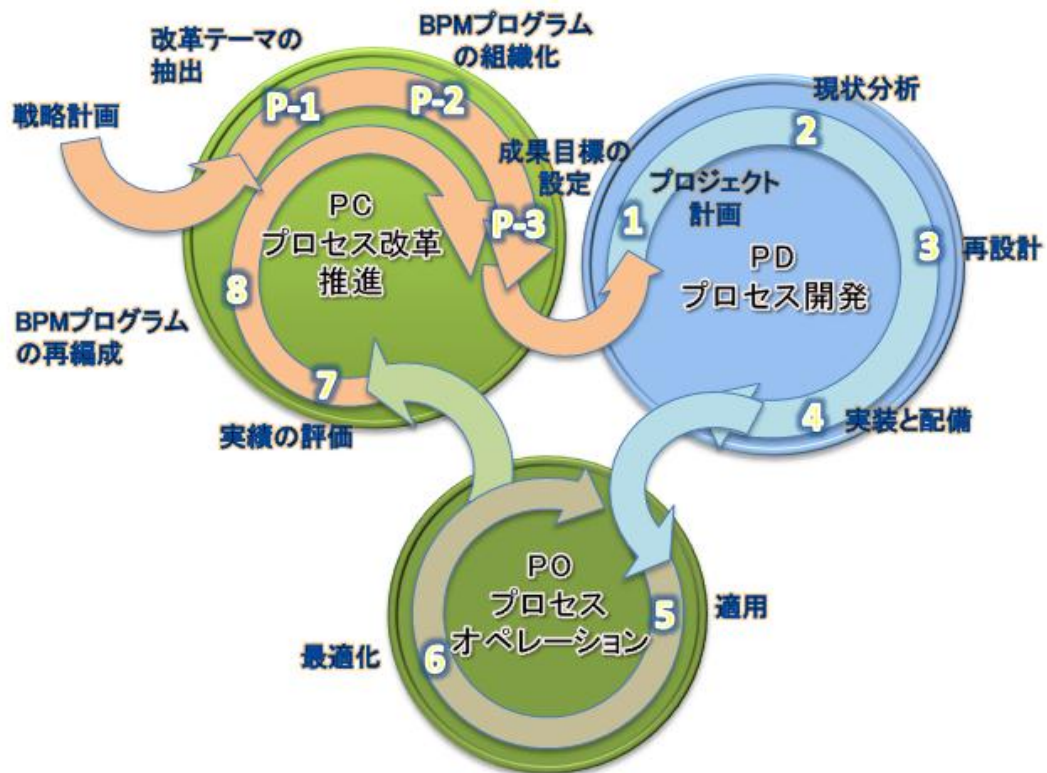
BPMは、大きくプロセス改革推進（PC）、プロセス開発（PD）、プロセス・オペレーション（PO）の三つのサイクルを持ちます。具体的な活動は、11のステップに区分して構成しています。

- 1：P1：改革テーマの抽出
- 2：P2：BPMプログラムの組織化
- 3：P3：成果目標の設定
- 4：ステップ1：プロジェクト計画
- 5：ステップ2：現状分析
- 6：ステップ3：再設計
- 7：ステップ4：実装と配備
- 8：ステップ5：適用
- 9：ステップ6：最適化
- 10：ステップ7：実績の評価
- 11：ステップ8：BPMプログラムの再編成

これら11のステップと三つの環の関係は、図表3のように構成されます。

- PC：プロセス改革推進：P1、P2、P3、ステップ7、ステップ8
- PD：ステップ1、ステップ2、ステップ3、ステップ4
- PO：ステップ5、ステップ6

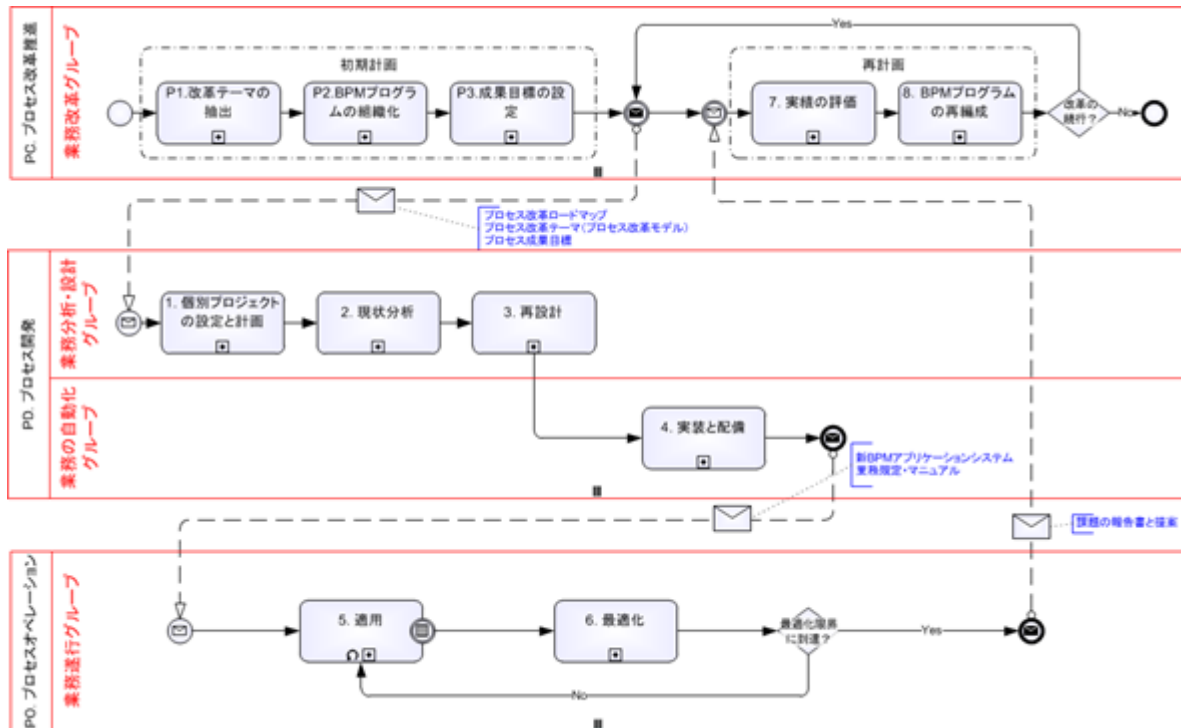
図表 3 BPM推進ステップ



なお、P 1～P 3は、初めてBPMに取り組む場合にのみ必要になります。BPMを継続的改善サイクルとして実施している企業においては、ステップ1～8を繰り返し実施することになります。

このように、BPM推進フレームワークはこの三つの環と11のステップによって、BPMの本質的な進め方を表すものとして作成されています。さらにこの11個のステップを、プロセスの流れで表現すると図表4のようになります。本書は、この11のステップに沿って、その進め方とポイントを解説しています。

図表 4 BPM推進プロセス



第II章 各ステップの説明

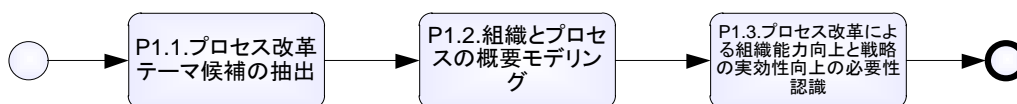
第1部 プロセス改革推進（初期計画）

P1 改革テーマの抽出 ～プロセス改革と戦略を結びつける～

（1）本ステップの目的

本ステップは企業（自社）がBPMに取り組む目的や目標を明らかにします。事業の競争力や成長力を高める戦略を推進するために、ビジネス・プロセスをどのように変革させるか、というテーマを抽出します。抽出されたテーマが事業の競争力や成長力などを高めることを関係者で確認したうえで、BPMプログラムを推進する合意を得ます。

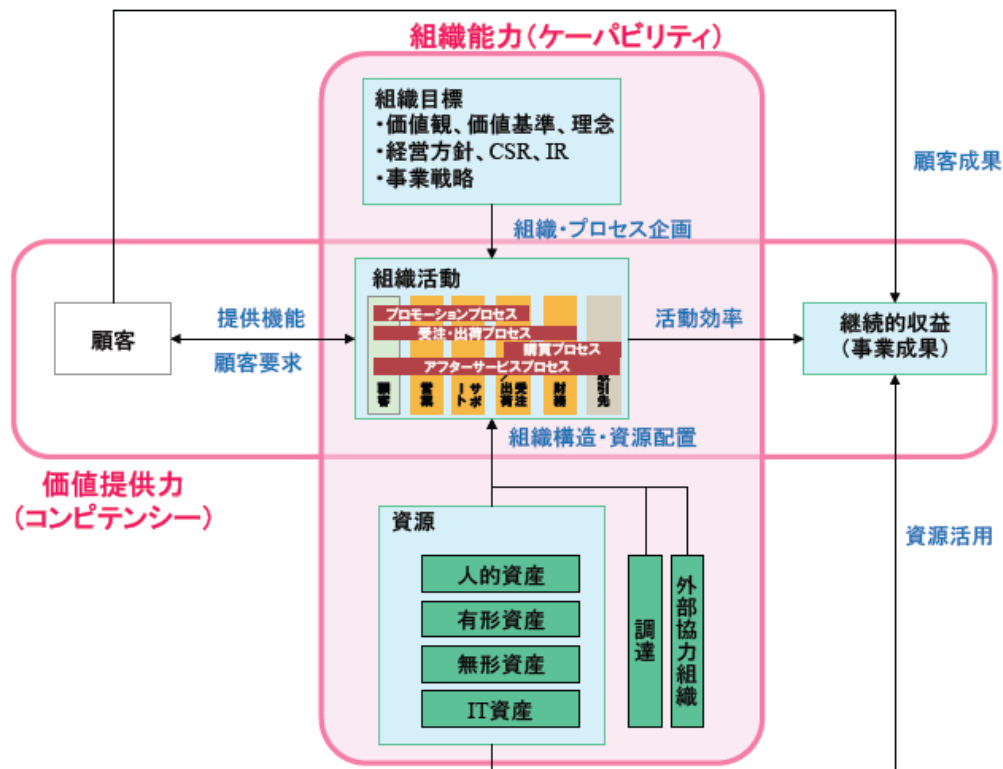
（2）本ステップの進め方



本フレームワークでは、経営計画として企業価値を高めるための達成すべき具体的な経営目標の存在が前提となります。さらに、その目標を達成するために、部門横断的なプロセスの整備・改革を行うというシナリオを前提としています。たとえば、経営計画において、新規顧客・市場に対する新サービス、新製品の構築や、それに付帯した品質や納期などの改善を行うとします。このような場合、多くは部署、部門を横断したプロセスの改善・改革が必要になり、縦割の部門改善では目標を達成することが困難であると思われます。もしも従来どおり部門別の分業体制で進めても戦略遂行に支障はないとするならば、BPMは必要ないと考えても良いでしょう。しかし現実には、競争力を高めるために顧客関係プロセスやサプライチェーンといった横断的なプロセスを抜本的に改革することが必須と考えられるようになってきています。部門縦割りのアプローチでは限界があることと、BPMを採用していくことについて関係者の理解と合意を得る必要があります。

このステップでの最も重要なポイントは（「プロセス改革モデル」図表5）に示すように、関係者の合意を得るために、経営目標とそれを実現するプロセスの関係をモデル化し、可視化することです。そのモデルの中に目標を達成するための具体策である改善・改革テーマを明確に位置づけることです。

図表 5 プロセス改革モデル



<ビジネス・プロセス改革の成果は価値提供力。そのために組織能力が必要>

なお、BPMの進め方には二つの考え方があります。一つは早期に大きな成果を獲得し、その後、その水準を維持し続けるためにプロセスをマネジメントし続けようとする考え方。もう一つは長期に亘って企業の改革推進能力を高めていくために小さな取組から始めて成果を確認しつつ範囲を拡大していくという考え方です。前者はBPRを行って戦略的な経営目標を短期間で達成し、それを一過性のものとしないうちにフォローアップしていくということなので**BPR⇒BPMフォロー型**ということになります。これに対して後者は**BPM⇒BPM拡大型**と呼ぶことができます。どちらを取るかはBPMの前提となる事業戦略の要求に依存しますが、本フレームワークでは従来のBPRとの違いを明らかにするために後者の考え方を前提としています。したがって、中期経営計画等に描かれた3年間程度の期間で実現しようとしている目標を、初期プロジェクトでは半年程度、プログラム全体としては2年程度の期間で実現するという変革推進モデルをイメージしています。もちろん2年間で活動を終えるという意味ではなく、中期的な経営目標を進化させて、その先々に備えた組織能力の向上としてのビジネス・プロセス改革を継続させていくことになります。

BPM⇒BPM拡大型の進め方では、当初、検証プロジェクトとして情報システム部門内のプロジェクトとして小規模に実施するという方法もあります。

各現業部門（現場）に対して受け身の姿勢が染み付いてしまい提案力を失いつつある情報システム部門が多く見られます。BPMは情報システム部門の役割転換を促す絶好の機会となる可能性があります。部門をまたがるプロセスを最適化するという視点は、自身が関与するプロセスに注視しがちな現場の思考にくさびを打ち込むことになります。たとえばCRMプロセスの責任者は営業部門長であるとしします。このプロセス全体を変革するためには企画、物流、保守など多くの関係部門の活動を統合的に再編成しなければなりません。しかし、そこには組織の壁があるがあるために容易に改革を推進することができ

ません。そこで情報システム部門がBPMを担うようになれば、このプロセスに対して調整役、提案役、推進役として好影響を行使できる良い機会となります。

P 1.1 プロセス改革テーマ候補の抽出

ビジネス・プロセスの機能やサービス品質を高めるための変革テーマを抽出します。たとえば新たなサービス提供や納入条件の変更によって競争力を高めようとする、それを適切に実行するためのビジネス・プロセスが必要になります。

典型的な事例として、製品を差別化させるために複合化・システム化を図ると製品ユーザーの知識や利用技術が要求されるようになるため据付けサービスや教育訓練サービスおよびヘルプデスク等の利用支援サービスが必要になります。より具体的に言うと、近年の液晶テレビは録画機能やインターネット接続機能を持っているような事例であると想定してください。そのためにはマーケティングの初期段階での正確な製品機能の伝達に始まり、導入時のパラメータ設定や利用時のトラブルシューティングなど、購入者の製品使用ライフサイクルを考慮し統合されたサービスを実施しなければなりません。そこで販促、販売、ユーザー教育、保守、コールセンター、課金回収等のすべての担当部門をまたがるビジネス・プロセスが適切にオペレーションされるという理想状態を構想し、それに対する現状の不具合を抽出します。これがプロセスの改革テーマ候補となります。

本ステップのキーポイントは、プロセス改革モデルの構想です。戦略的な経営目標を達成するためにプロセスを変革させる、と読み替える考え方は従来の部門縦割りの組織オペレーションでは馴染みにくいものです。一般的な目標の設定というものは、中期経営計画の売上目標をまず事業部別営業部別の売上目標に分割して各部門で実行計画を考えます、逆に各部門が積み上げてきた数字を合算して全社目標としている例などが良く見受けられます。このような場合、事業を中心とした組織全体のプロセス改革のテーマではなくプロセスの中の自部門担当業務の改善テーマを考える、ということになりがちです。

部門の担当業務ではなく、あくまで事業の目標に対してプロセス全体がどのように変わらなくてはならないかを「プロセス改革モデル」として描き切ったうえで、改革テーマの所在を確認することが大切です。

P 1.2 組織とプロセスの概要モデリング

現実の業務は各機能部門で分掌して遂行されています。プロセス改革テーマが抽出されたら、それが実際にどの部門のどの業務と関係するかを図表 6 に示すように部門とプロセスの交差マトリックスでプロットし、影響の範囲を確認します。そして想定される内外の関係者をリストアップします。このリストアップされた関係者は、プロセス開発（PD）およびプロセス・オペレーション（PO）のステップでの実行者となります。

図表 6 組織とプロセスのマトリックス

※濃緑色＝主たる職能
※緑色＝関連する職能

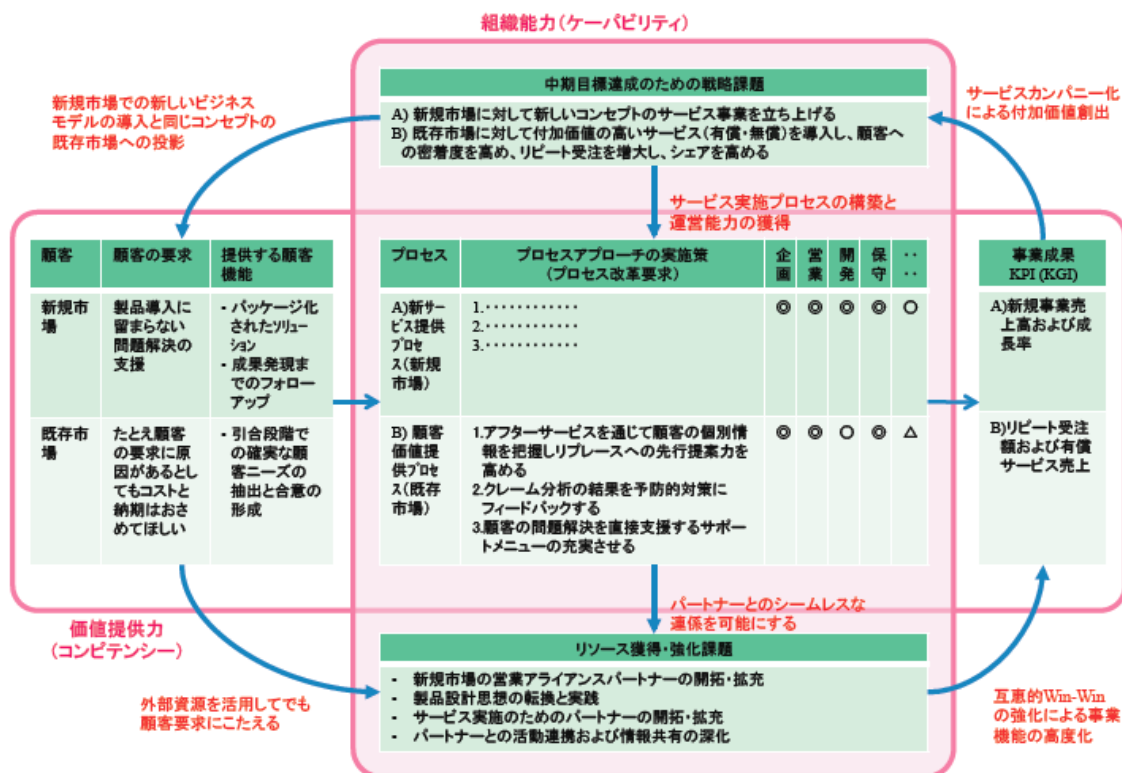
| | 職能組織 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------|----|------|---------|----|------|----|------|------|----|----|----|----|
| | 開発 | 設計 | 商品企画 | マーケティング | 営業 | サービス | 保守 | 生産技術 | 生産管理 | 購買 | 資材 | 製造 | 物流 |
| 顧客価値提案提供プロセス プロセスオーナー:〇〇〇〇 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 商品価値形成プロセス プロセスオーナー:〇〇〇〇 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 調達供給プロセス(SC) プロセスオーナー:〇〇〇〇 | | ■ | | | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

P 1.3 プロセス改革による組織能力向上と戦略の実効性向上の必要性認識

プロセス改革を行うことによって、戦略的な経営目標を達成できるかどうかを機能展開によって論理的に確認します。プロセス改革テーマの実施によって得られる結果が上位の機能に展開していくと戦略的な経営目標の達成に連鎖するかを予測します。上位機能に展開されるために付随的な条件や並列的な条件が必要であれば追加します。逆に戦略的な目標の側からその実現のために想定された手段すなわち下位目的（下位機能）が目標達成に対して十分であるかを確認します。この時大切なことは、プロセスにおいて表出する機能だけではなく、企業組織の様々な資源の特性や能力についてもプロセス改革を実現する手段と戦略的な目標達成をするための下位目的が一致するようなテーマを探すことです。たとえば新しいサービスを実施する時に、それを遂行できる資質能力を持った人材を配備するということが必要であり、そのためにはそのような人材を育成するか新たに確保する必要があるといった具合です。人材を確保するということ自体は新サービスの遂行というプロセスではないのですが、そのような人材が存在しない場合は「人材を探し出して新たに確保する」というサブプロセスを新たに構築する必要があります。これもまたプロセス改革テーマに追加されることになります。

本ステップのポイントはプロセスから見た問題解決と戦略的な目標からの展開機能が一致しているかを確認することです。そのためには、図表 7 のプロセス改革モデルのように、プロセス改革の目的と、それを実現するプロセス、リソースの課題が整合していることを、関係者で十分に議論し、共通認識することが必要になります。

図表 7 プロセス改革モデル事例(X 社事例の抜粋)

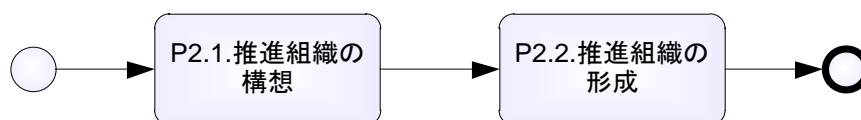


P 2 BPMプログラムの組織化 ～BPMを推進する組織をつくる～

(1) 本ステップの目的

本ステップはBPMに着手するための初期の組織を定義し、中心的なメンバーを配置します。また、BPMの継続的な推進を考慮した組織の将来像をイメージし、企業全体に改革サイクルを定着させるための推進組織とその周辺組織の体制を構想します。

(2) 本ステップの進め方



P. 1 ステップで描いたプロセス改革モデルとプロセス改革テーマを吟味し、プロセス改革を進めていく過程で既存の組織の構成が新しいプロセスのオペレーションにおいて支障をきたす可能性がないかを検討します。新しいプロセスの機能やその特性への要求を満たすうえで実行担当者や部門が分断されていることが障害となったり、効率性・効果を抑制したりするようであれば、ある段階で組織の再編成が必要になると考えられます。さらにBPMプログラムの推進組織の活動が既存の企画・計画部門の活動と衝突や交錯する可能性があり、その場合は役割分担の調整を行う必要があります。これらについて、将来の組織構想を描くとともに、初期の実行組織を定義しメンバーを配置します。

P 2.1 推進組織の構想

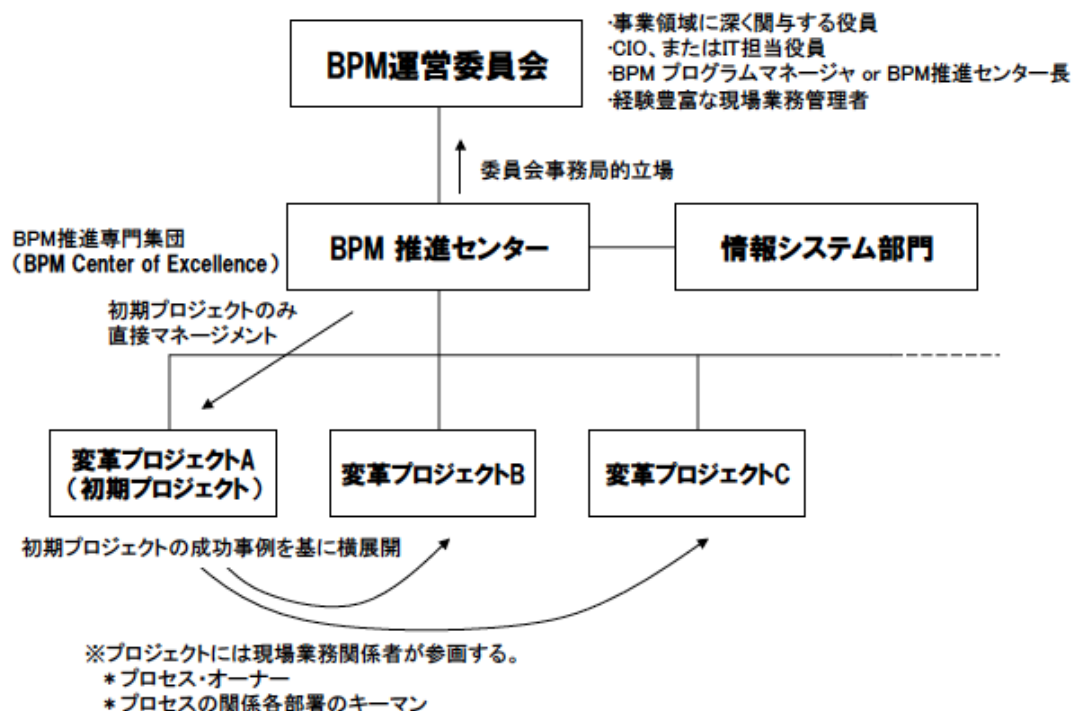
BPMプログラムを推進する組織は、抽出されたプロセス改革テーマの数と影響範囲、そして影響の深さによって、限定された職能となるか、それとも根源的な影響力を行使する職能とならなければならないかで異なります。またプロセスの再構築に合わせて、プロセスは統合的にオペレーションするが組織形態は保持するのか、プロセスに合わせて組織の構成を変更するのかについても方向性を決める必要があります。

推進組織についてもBPMの組み立てに応じて異なる組織形成がなされることが考えられます。ここで想定している**順次拡大型BPM（BPM⇒BPM拡大型）**のアプローチでは、初期のプロジェクトは方法論と成果を検証するための実験的な活動となります。したがって、プロジェクトに直接参加する関係者は限定された範囲になります。しかし、順次スパイラル的に拡大していくことを前提とした取り組みであるため、関係部門のキーパーソンは初期プロジェクトの段階から情報を収集し、取組への準備を始める必要があります。

順次拡大型BPMのアプローチの場合、実際に組織の構成に関する影響が具体化するのにはBPMの規模が拡大してからとなります。ですから、初期のプロジェクト実施時点では組織構想までは触れる必要がない場合もあります。

BPR⇒BPMフォロー型のアプローチでは、初期の段階から多くの資源を投入し、初期のプロジェクトほどより大きな成果を生み出すことが期待されているので、部門を横断し、すべての関係者を巻き込んだ強力な推進組織が形成される必要があります。

図表 8 BPM推進組織例



P 2.2 推進組織の形成

P 1.2 ステップでリストアップされた内外の関係者に対して必要な影響力を行使できる体制を作ります。組織のリーダーは戦略的な経営目標の達成に対するコミットメントに深く関与し、かつITとプロセスのオペレーションに関する一般的な知識を備えていることが望まれます。また中核となる推進組織には対象となるビジネス・プロセスに対する分析と改革構想設計を担える実務メンバーを配置します。

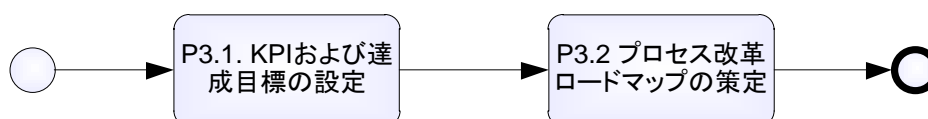
初期段階では過去に経験したことがない変革プロジェクトの担い手として「誰を」選任するかが焦点となり、BPMの拡大段階では、推進組織の役割をどのように決定し、調整し、認知を得るかが焦点となります。

P 3 成果目標の設定 ～戦略の目標とBPMの目標を整合させる～

(1) 本ステップの目的

BPMの段階的および最終的な成果目標とその実現時期の目標を設定します。改革テーマの実施順序を決定し、目標の実現時期から逆算して着手時期を計画します。これらについて、関係者の最終的な同意を得て、最初の着手テーマのプロジェクトを開始します。

(2) 本ステップの進め方



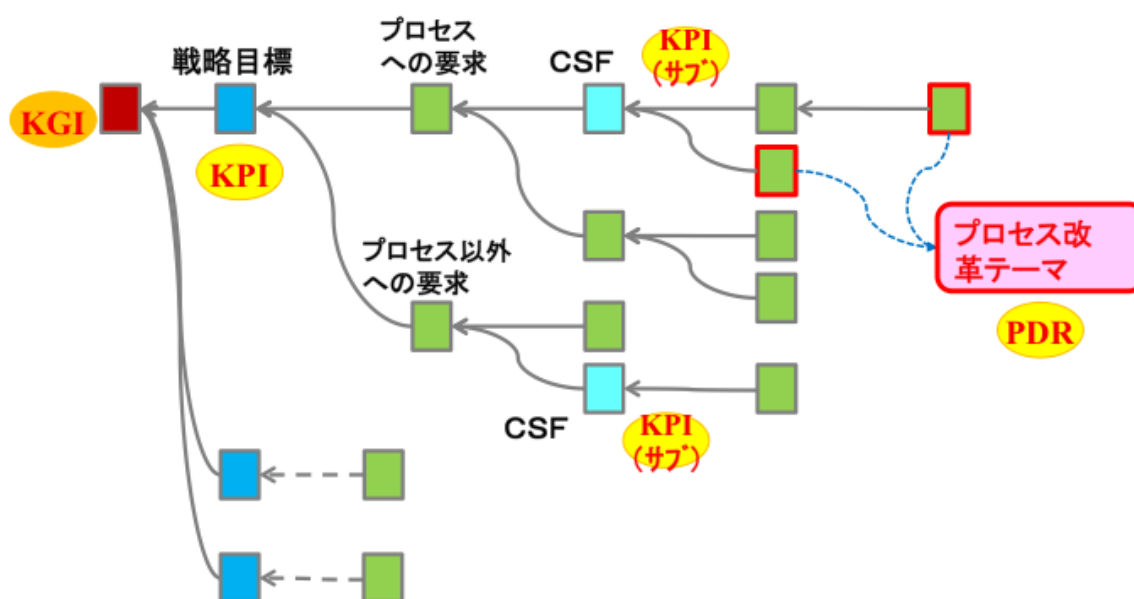
最も一般的な重要業績指標（KPI）マネジメントの手法であるバランススコアカードの概念構成に準じて目標の達成程度をしめす定量的指標の設定の進め方を説明します。経営計画に掲げられた事業成果指標KGI（Key Goal Indicator）を達成するために事業戦略が組み立てられ、戦略目標が設定されています。戦略目標は事業成果指標（KGI）を達成するための戦略の主要な活動内容とその活動が実現する特定の状態を表しています。ここまでは既存の経営計画（中期経営計画など）で明らかにされているものとします。

BPM推進フレームワークのP1、P2ステップを通じて戦略目標を実現するために、新たなプロセスの創出や既存プロセスの変革の必要性があることが確認され、取り組まなければならないプロセス改革テーマが抽出されました。戦略目標そのものは、プロセス改革だけでなく、従来どおりのプロセスや各部門固有の業務として行われる活動（たとえば新製品開発や営業活動、プロモーション、原価低減活動など）と併せて実現することになります。したがって通常、戦略目標は、従来プロセスや部門固有活動が所期の成果を上げ、かつプロセス改革が進展することによって達成されることになります。プロセス改革は、変革されたもしくは創出されたプロセスが現場におけるオペレーションの段階に至って初めて戦略目標に直結する成果が得られることになります。このように、戦略目標の達成には比較的長い期間にわたる活動が必要になるため、戦略目標の達成要件が熟成していく様子を継続的に注視していくことが大切になります。

そのために、目標の実現程度を定量的に把握するものが重要業績指標KPI（Key Performance Indicator）です。戦略目標に対して強い結び付きを持っているモノやヒトの状態を重要成功要因CSF（Critical Success Factor）とし、これも定量的に表現可能な場合は重要業績指標（KPI）とします。「結び付き」というのは因果関係もしくは必要条件の関係です。

プロセス改革への取り組みは戦略目標や重要成功要因（CSF）の変化に先行して実施されます。BPMの三つの環におけるプロセス開発（PD）を終え、新たなプロセス・オペレーション（PO）が開始され、従来のプロセスとは異なった効果を発現するようになって初めて重要業績指標（KPI）に変化をもたらすという性質があります。しかも、重要業績指標（KPI）の変化は従来プロセスや部門活動によってももたらされるので、プロセス改革の効果を分離して計測することにも必要になります。プロセス改革の進捗状況を計測評価するための指標をパフォーマンス・ドライバー（PDR=Performance Driver 推進要因）とします。パフォーマンス・ドライバーは一般に重要業績指標（KPI）の下位指標として使われますが、ここではBPMの指標体系の文脈におけるパフォーマンス・ドライバーについて述べています。

図表 9 戦略のプロセス改革テーマへの展開とKPIの設定



P 3.1 重要業績指標（KPI）および達成目標の設定

図表 9 は P 1.3 で述べた手順を通じて戦略目標が実現手段にブレイクダウンされ、具体的な取組テーマになっていく様子を示しています。各項目は左から右に向かって、目的←手段、上位機能←下位機能、結果←原因、結果←必要条件のいずれかの関係になっています。「プロセスへの要求」が発生することは、プロセスが変革されることが戦略目標の実現に繋がることを意味しています。これはプロセス改革テーマによって実現されなければなりません。「プロセス以外への要求」は、BPMへの取り組みの有無に係わらず各部門の戦略課題として取り組まれることになります。これらのブレイクダウンされた項目の中で戦略目標達成のために特に機能的に重要であると考えられるものを重要成功要因（CSF）とし、重点的に管理します。そのためにその進捗や状態推移を可能な限り定量的な指標として計測・記録し、注意を払うようにする重要業績評価指標（KPI）となります。重要業績指標（KPI）がどういう水準になれば上位目的ないしは戦略目標に対して充分であるのかという判断基準が「重要業績指標（KPI）の達成目標」となります。

さらに、戦略目標を実現するためにはプロセス改革以外のテーマも取り組む必要があります。それはBPMという範疇から外れるものであり、BPMでは扱わないという考え方もあります。しかし、経営ガバナンスの観点からはすべてを含めて進捗を管理するべきであり、企画担当組織との間で役割調整が

求められます。プロセス改革テーマに係わる目標の系列（目的手段の系列）にある重要業績指標（KPI）はBPMの中で自動計測・記録がなされるように設計されます（第2部 プロセス開発を参照）。

注意すべき点として「プロセス以外への要求」の系列に関しては既存のアプリケーションなどでカバーするか、別に記録をしなければならないということです。これがBPMを定着化させるまでの過渡的な問題であるのか、戦略目標に対して重点的に管理すべき指標であるのかなどを鑑み、手間をかけてでも指標管理するの可否かを決める必要があります。

「プロセス以外への要求」の系列にかかるKPIや目標については、その達成状況や進捗に伴う問題解決等の管理は担当機能部門に委ね、BPMとしてはモニタリングのみ行うということで構いません。ただし、経営のガバナンスを強化するために戦略推進状況を統合的に把握するという方針であればその限りではありません。この関係を図表10に示します。

図表 10 指標の系統

| 事業成果指標 KGI | 戦略目標 | 重要業績指標 KPI | 重要成功要因 CSF | 重要業績指標 KPI(サブ) | プロセス改革テーマ |
|--------------------------------|--|---------------|---|------------------------------------|--|
| 既存市場の 売上高 (マーケット シェア) | リピート受注率 80%の達成 (顧客の製品使用情報の収集を強化し、「予知的サービス」の実施により顧客親密度を高めることでリピート受注率を向上させる) | ◆ リピート受注額 | アフターサービスを通じて顧客の個別情報を把握しリプレイスへの先行提案力を高める | ◆ リピート受注件数 ◆ リピート受注率 ◆ 平均成約額 | [顧客情報管理プロセス] リピート受注増を目指し顧客別サービス情報と営業情報の統合 |
| | | | クレーム分析の結果を予防的対策にフィードバックする | ◆ クレーム件数 | [顧客クレーム対応プロセス] クレーム削減に向けた、クレーム発生原因の分析と発生予測に基づく予防サービスの実施の組織化 |
| | | ◆ 有償サービス売上 | 顧客の問題解決を直接支援するサポートメニューの充実させる | ◆ 有償サービス契約件数 ◆ 契約率 ◆ 平均契約額 | [顧客別サービス統合プロセス] サービス有償化へのサービスメニュー開発および実施プロセス確立 |

P 3.2 プロセス改革ロードマップの策定

プロセス改革テーマの推進や一部の重要成功要因（CSF）が目標水準を達成することは最終的な戦略目標の達成に対して先行して実現されなければなりません。また、多くの重要業績指標（KPI）および、事業成果指標（KGI）は期間を通じて成果を積み上げていくことで達成目標の水準に到達します。したがって、BPMプログラムの推進にあたっては、向こう数年間の取り組みに対して適宜マイルストーンを置いて、段階的・中間的な目標を順次達成していくことになります。これらを時間軸上にマッピングしたものがプロセス改革ロードマップです。

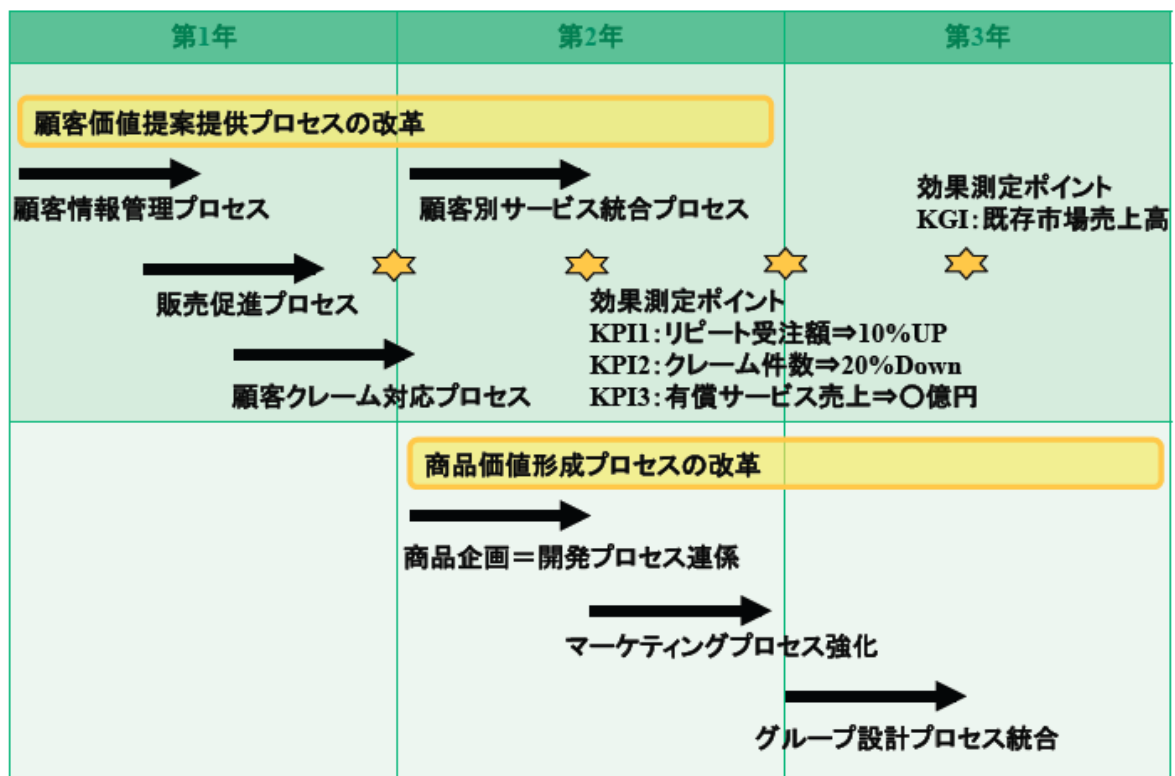
多くの企業では情報システム導入計画は単に、情報システムによる自動化の計画、または新技術の導入、更新のための計画と言えます。情報システムで自動化を達成し、単に新しい技術を導入するだけで

は戦略目標を実現することは困難です。BPMでは情報システムではなくプロセスを認識および改革の単位として扱っていきます。したがって、業務として実際にオペレーションされ所期の成果を生み出し、さらにプロセスに対する要求条件が満足される結果となっているかを管理します。これによって初めて経営計画を達成するための戦略目標が実現されるのです。

戦略目標をブレイクダウンする時に複数掲げられた下位機能が、正しいプロセスへの要求であるかをよく確認することが大切です。「プロセスを支援する（管理する）システムやツールを導入すればプロセスの変革が実現する」という考えは多くの場合思い込みです。業務の計画や現場のスキル、適切な情報など、様々な環境条件が整って初めてプロセスの変革は実現します。

この環境条件がBPMの根本的な価値観の一つとなります。プロセス改革ロードマップのイメージを図表 11 に示します。

図表 11 プロセス改革ロードマップ



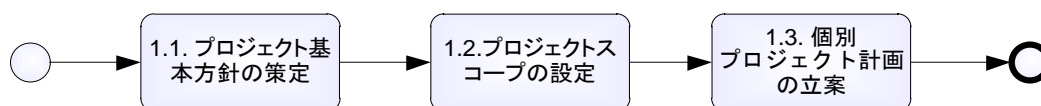
第2部 プロセス開発

ステップ1 個別プロジェクトの設定と計画 ～「プロジェクト計画書」を作り共有化する～

(1) 本ステップの目的

P. 3. 2 ステップで策定されたプロセス改革ロードマップからBPMに取り組むための個別プロジェクトを設定し、その計画を立案することを目的とします。本ステップの成果物は「個別プロジェクト計画書」であり、その内容は「プロジェクト基本方針」「プロジェクトスコープ設定書」「プロジェクトマネジメント計画書」で構成されます。

(2) 本ステップの進め方



ステップ1.1 プロジェクト基本方針の策定

個別プロジェクトの立ち上げは、改革ロードマップに基づき「プロジェクトの基本方針」を策定するところから始めます。この「プロジェクトの基本方針」は基本的な取り決めに記述したものでプロジェクトの開始を宣言します。そこには、目的を明確にし、プロジェクトマネージャを任命して、プロジェクトに必要な資源を使用する権限を与えることが記載されます。

記述しておくべき具体的な内容としてはビジネスニーズや顧客、取引先といったステークホルダーからの要求とプロジェクトの目的と妥当性です。さらに、まだ確定はしていませんが概略のスケジュールと予算、それと組織、環境、外部との関連などに対する前提条件、制約条件などを記載しておきます。

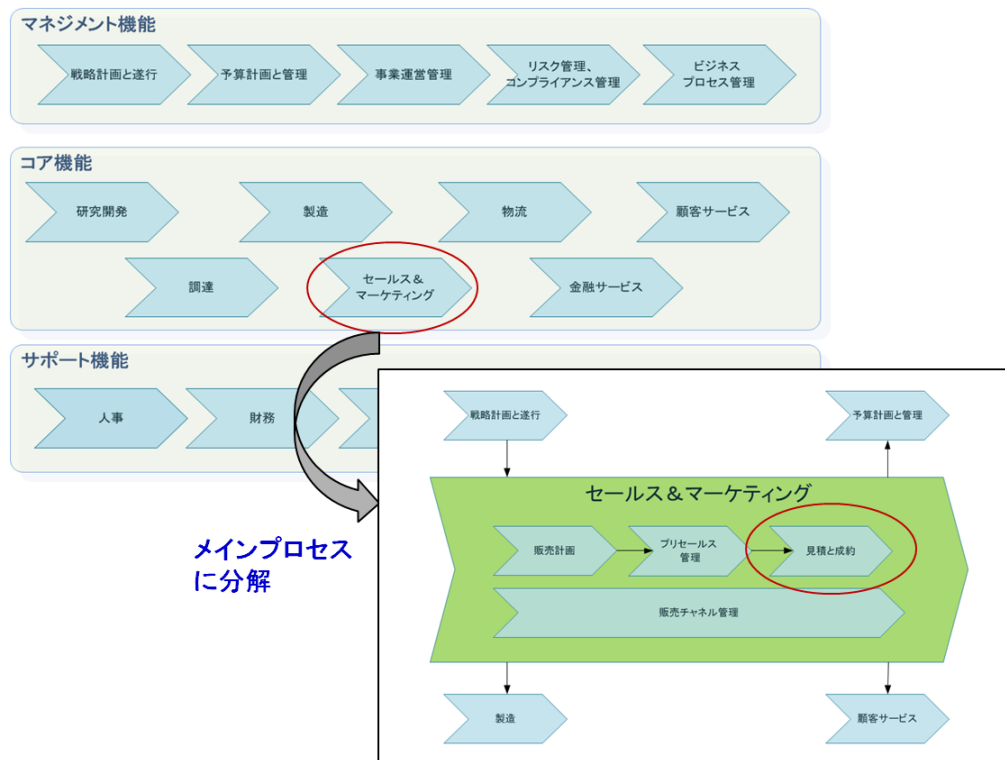
ただし、P 1、2、3の段階でプロジェクトの特定が具体的にできるようであれば、その中で決められたことを「プロジェクト基本方針」としてもかまいません。

ステップ1.2 プロジェクトスコープの設定

基本方針の決定後、プロジェクトスコープの設定を行います。プロジェクトの目的や成果目標から、プロジェクトとして調査・分析・設計すべき組織や業務を業務機能・プロセスマップやプロセス・組織の対応表などを参照しながら特定します。ビジネスニーズやステークホルダー要求をどのプロセス・組織に当てはめるべきかを検討して決めます。（図表 12 を参照）

対象範囲が決まると、プロジェクトに対する要求と特性からどんな成果物が求められているのか、そのための要素成果物（中間成果物）を設定します。その時、成果物受入基準も決めます。ステップ1.1と同様にプロジェクトの実行に関わる前提条件と制約条件を明らかにしておくことが後のリスクマネジメントのためにも重要になります。これらをまとめて「プロジェクトスコープ記述書」として文書化しておきます。

図表 12 業務機能・プロセスマップから対象プロセスを絞り込む



ステップ 1.3 個別プロジェクト計画の作成

本ステップでは「個別プロジェクト計画書」の作成を行います。この計画書は、前のステップで作られた「プロジェクトの基本方針」および「プロジェクトスコープ記述書」に、プロジェクトを実行するためのマネジメントプロセスについて記述した「プロジェクトマネジメント計画書」を加えたものになります。マネジメントの対象となるものは、スコープ、WBS (Work Breakdown Structure)⁴、スケジュール、コスト、リソース、リスク、変更などです。

記述する内容としては、プロジェクトマネジメントのための基本方針やアプローチ方法、プロジェクトを進行させるための作業全体と概略的なWBSとなります。

さらに、概略スケジュールと予算とリスクマネジメントがあります。プロジェクト管理の要諦はリスクマネジメントにあると言っても過言ではないため、適切に行うことが重要になります。BPMのプロジェクトは従来と違ってスコープの変更や成熟度に見合った段階的導入ができるといった利点があるので、こうした柔軟な取り組みを考慮する事によってリスクを回避するようにします。

また、品質やコミュニケーションの方法について記述し、使用ツールや技法を準備する必要がありますが、計画段階なので決定することは難しいと思われます。ただし、基本的な事項であるプロジェクトの目的と成果物、スコープ、スケジュールと予算、プロジェクトの責任者、前提と制約条件、そしてリスクは必ず書いておくようにします。

図表 13 プロジェクト計画書項目内容例

| プロジェクト計画書 | | |
|-------------|-------------|------------------------|
| 基本方針 | スコープ記述書 | マネジメント計画書 |
| ビジネス要求 | 対象業務・組織範囲 | プロジェクトマネジメント方針とアプローチ方法 |
| ステークホルダー要求 | プロジェクト目標 | 全体作業フロー |
| プロジェクトの目的や | 成果物と受入基準 | スケジュール・マイルストーン |
| その妥当性 | プロジェクト要素成果物 | コスト見積 |
| プロジェクトマネージャ | 初期のリスク検討 | 組織体制・リソース |
| 概略スケジュールと予算 | 前提条件・制約条件など | リスクマネジメント計画など |

参考文献：「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版」(PMBOK)²⁾

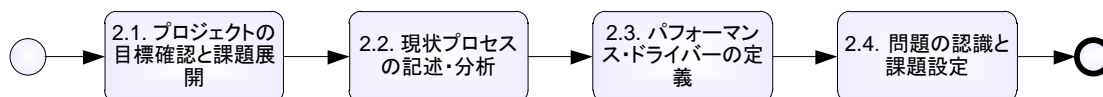
ステップ2 現状分析～対象ビジネス・プロセスの現状を分析し課題を設定する～

(1) 本ステップの目的

個別プロジェクト計画で設定されたスコープから対象となる業務プロセスを抽出し、そのプロセスについて現状の調査・分析を行います。フローやパフォーマンスのみならずプロセスが縦断する組織間の機能の関連、相互依存および制約の関係、冗長性などを把握し、プロセス改革の要求を阻害する要因や問題点を洗い出します。

その結果から、阻害要因・問題点を除去するために考えられる解決手段を考察し、各部門が協力して目的合理性にかなった新しいプロセスに移行するための成果目標を検討します。

(2) 本ステップの進め方



ステップ2.1 プロジェクトの目標確認と課題展開

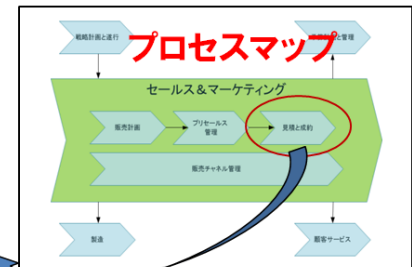
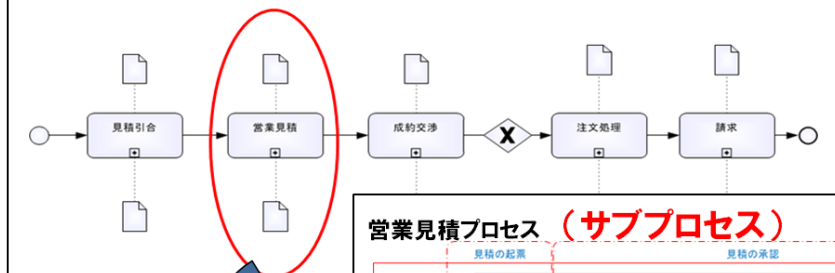
ステップ1で定めたプロジェクトの背景、必要性、目的、目標、スコープなどの概要を確認します。特に、プロジェクトの目的を的確に理解することで現状分析において、どこに焦点を当てるべきかを明確にします。

まず、プロジェクトの目的や目標を確認し、プロジェクトメンバーの共通理解を得るようにします。次に、対象となる業務範囲にあるプロセスを抽出します。ステップ1、2で絞り込まれたメインプロセスを更にサブプロセスに分解していきます（図表14）。この作業では、現行の業務体系表（組織、業務機能、業務フロー、職務分掌、手順などを記したもの）や情報システムの機能あるいは帳票類などを整理して照合していきます。

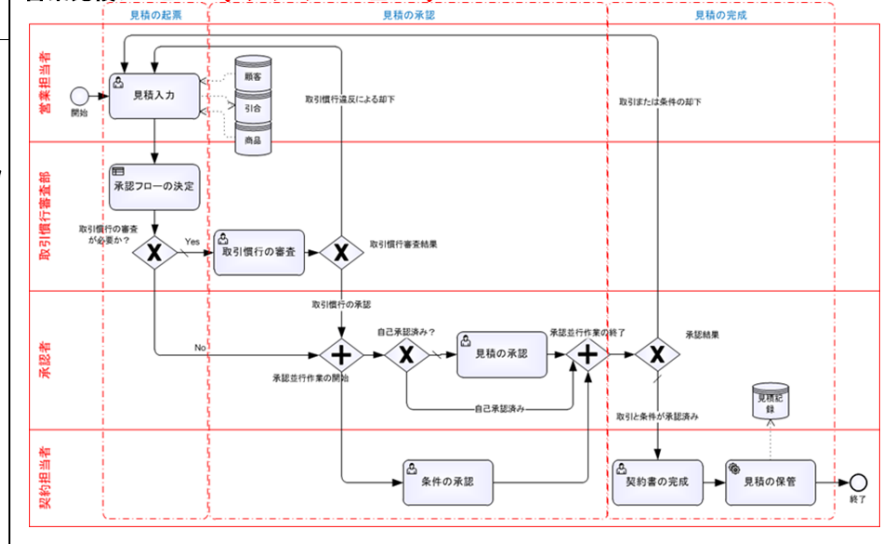
図表 14 サブプロセスへ分解

プロセスフロー

見積と成約のプロセス（メインプロセス）



営業見積プロセス（サブプロセス）



集められた情報からプロセスの活動を開始させるイベント（情報駆動、要求駆動、時間駆動など）を明らかにし、それらのイベント単位にプロセスを細分化して業務体系表（図表15）に定義していきます。

また、イベントを引き起こす基になる帳票、メッセージ、起動時刻などを明らかにし業務体系表に併せて定義します。「業務—プロセス関連図」として図式化しておくといよいでしょう。

ここで気をつけることは、表面に見えている業務フローや行動だけではなく、インフォーマルな業務もできるだけ抽出することです。情報システムによって管理されている業務はわかりやすいのですが、それ以外の業務は隠れている可能性がありますので現場へのインタビューや観察、ブレインストーミングなどで引き出す必要があります。

図表 15 業務体系表例

| ビジネスプロセス分類 | | | プロセス起動イベント | サブプロセス | 複雑性 | 成熟度 | 影響度 | 標準時間 | 頻度 |
|------------|------|---------|-------------------|--------|-----|-----|-----|------|------|
| 大分類 | 中分類 | 小分類 | | | | | | | |
| 事業機能 | | メインプロセス | | | | | | | |
| 生産 | 在庫管理 | 入荷管理 | 部材受領 | 部材入荷 | 1 | 3 | 1 | 0.5h | 20/日 |
| | | | 初品検査依頼書受領 | 品質検査 | 3 | 2 | 5 | 2h | 1/日 |
| | | | 品質検査報告受領 | 検収 | 3 | 2 | 3 | 1h | 20/日 |
| | | | 検収登録完了 | 納庫 | 1 | 3 | 1 | 0.1h | 20/日 |
| | | 出庫管理 | 製造指示書・品質チェックシート受領 | 加工素材出庫 | 1 | 2 | 3 | 0.5h | 10/日 |
| | | | 組立指示書・品質チェックシート受領 | 組立部品出庫 | 1 | 2 | 5 | 0.5h | 10/日 |
| | | 入庫管理 | 加工完了 | 加工品入庫 | 1 | 2 | 3 | 0.5h | 10/日 |
| | | | 組立完了 | 組立品入庫 | 1 | 2 | 3 | 0.5h | 10/日 |
| | | 出荷管理 | 客先納期1週間前 | 配車手配 | 1 | 3 | 1 | 0.1h | 15/日 |
| | | | 出荷検査指示 | 出荷検査 | 1 | 2 | 1 | 0.1h | 15/日 |

ステップ2.2 現状プロセスの記述・分析

対象プロセスが抽出されたらつぎは「誰が、いつ、何を、どのようにして」に着目し、現行の業務フローをプロセス図として作成していきます。

ステップ2.1で細分化されたプロセス単位に、プロセスの開始から終了までの業務フローを記述します。プロセスは始点と終点を明確にし、その間にある人の作業やデータ入出力操作、判断など人の活動（アクティビティ）を時系列的に記述していきます。

調査・分析の結果は「プロセス記述書」と「プロセス図」にまとめておきます。「プロセス記述書」には、プロセス機能、インプットデータ、アウトプットデータ、ビジネスルール⁵、担当組織、パフォーマンスなどを記述します。また、「プロセス図」は、アクティビティのボックスをつないでビジネスプロセスモデルとして図式化したものです。そこに問題点や課題を書き込んでおくといよいでしょう。

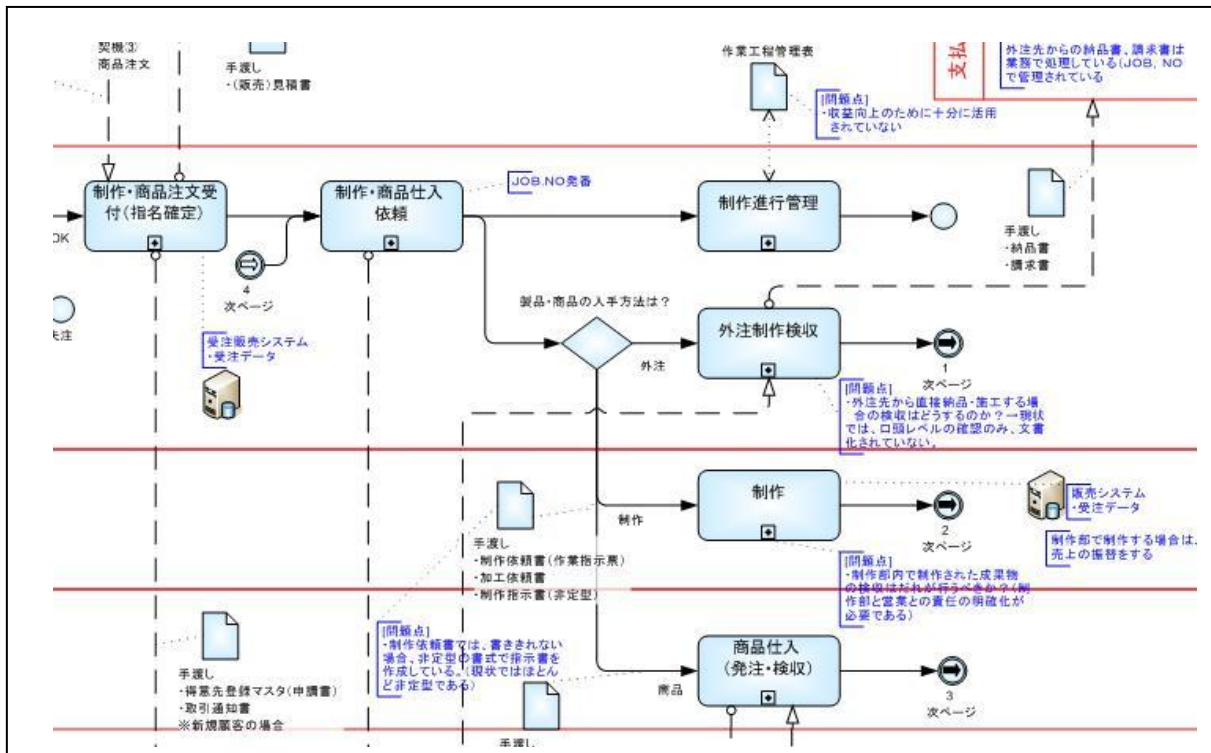
さらに、既に情報システムを使っているような場合は、その情報システムを分析し、プロセス内に記述した「システムの入出力操作」作業に関連付けるといいます。

調査項目の中でできるだけ定量化できるものは定量化したデータとして把握しておきます。たとえば、細分化されたプロセス単位に、現状の月間あるいは日間の起動イベント数、プロセスの活動開始から終了までの平均時間などがそれにあたります。もし可能であれば各人の作業、役割別投入経営資源量も調査し、業務フロー上に記載しておくといよいでしょう。

このような現状把握の次に、個別プロジェクト計画で設定されたプロセス改革要求を対象となるプロセスのどこの活動に関係するかを明らかにします。プロセス改革要求は実際にオペレーションするプロセスに埋め込まなければ意味がありませんから、適切にマッチングさせる必要があります。マッチングの結果は「プロセス図」（図表16）に反映しておきます。

もし、プロセスの抽出から分析がうまくできない、あるいは全く新規のプロセスを構築しなくてはならないといった場合には、S C O R (Supply Chain Operations Reference) ⁶やA P Q Cモデル (APQC Process Classification Framework) ⁷といったプロセス参照モデルを活用することも検討してみてください。時間の節約や漏れの防止などのメリットがあるので必要に応じて利用します。

図表 16 現状プロセスフローの表記例



ステップ2.3 パフォーマンス・ドライバの定義

ビジネス・プロセスが適切に実行されているかを管理することは最も重要なことです。P 3. 2 ステップにも記述したように、情報システムは事務の自動化目的や便利な新技術として開発・導入しただけでは経営の目標を達成することはできません。使用することでビジネスに貢献できてこそ本当に役に立つ情報システムだと言えます。そのために必要なことは、絶えず目標達成度を測りながら目標から乖離するとそれをすぐに修正する動作を行えるようにすることです。

そのための目標達成度を測る評価指標をパフォーマンス・ドライバーとして定義します。改革テーマの抽出で設定された重要業績指標（KPI）に基づいて、プロセスのパフォーマンスに関連する指標をブレイクダウンし選定します。

具体的には、図表 17 の例のように時間、コスト、品質に関係するようなものが基本となりますが、そうしたパフォーマンス・ドライバを定義し、現実値と目標値の平均値・分散値の測定および設定を行います。

図表 17 パフォーマンス・ドライバーの定義

| 事業成果指標 KGI | 戦略目標 | 重要業績 指標 KPI | 重要成功要因 CSF | 重要業績指標 KPI(サブ) | プロセス改革テーマ | 業務成果指標 (パフォーマンス・ドライバー) |
|--------------------------------|--|-------------------|---|------------------------------------|--|--|
| 既存市場の 売上高 (マーケット シェア) | リピート受注率 80%の達成 (顧客の製品使用情報の収集を強化し、「予知的サービス」の実施により顧客親密度を高めることでリピート受注率を向上させる) | ◆ リピート受注額 | アフターサービスを通じて顧客の個別情報を把握しリプレイスへの先行提案力を高める | ◆ リピート受注件数 ◆ リピート受注率 ◆ 平均成約額 | 【顧客情報管理プロセス】 リピート受注増を目指し顧客別サービス情報と営業情報の統合 | ◆ サービス実施情報登録率 ◆ リプレイス情報把握率 ◆ 提案成約率 |
| | | | クレーム分析の結果を予防的対策にフィードバックする | ◆ クレーム件数 | 【顧客クレーム対応プロセス】 クレーム削減に向けたクレーム発生原因の分析と発生予測に基づく予防サービスの実施の組織化 | ◆ 原因別クレーム件数 ◆ 予防対策提案件数 ◆ 予防対策実施率 |
| | | ◆ 有償サービス売上 | 顧客の問題解決を直接支援するサポートメニューの充実させる | ◆ 有償サービス契約件数 ◆ 契約率 ◆ 平均契約額 | 【顧客別サービス統合プロセス】 サービス有償化へのサービスメニュー開発および実施プロセス確立 | ◆ サービスメニュー開発件数 ◆ 実施件数および実施率 |

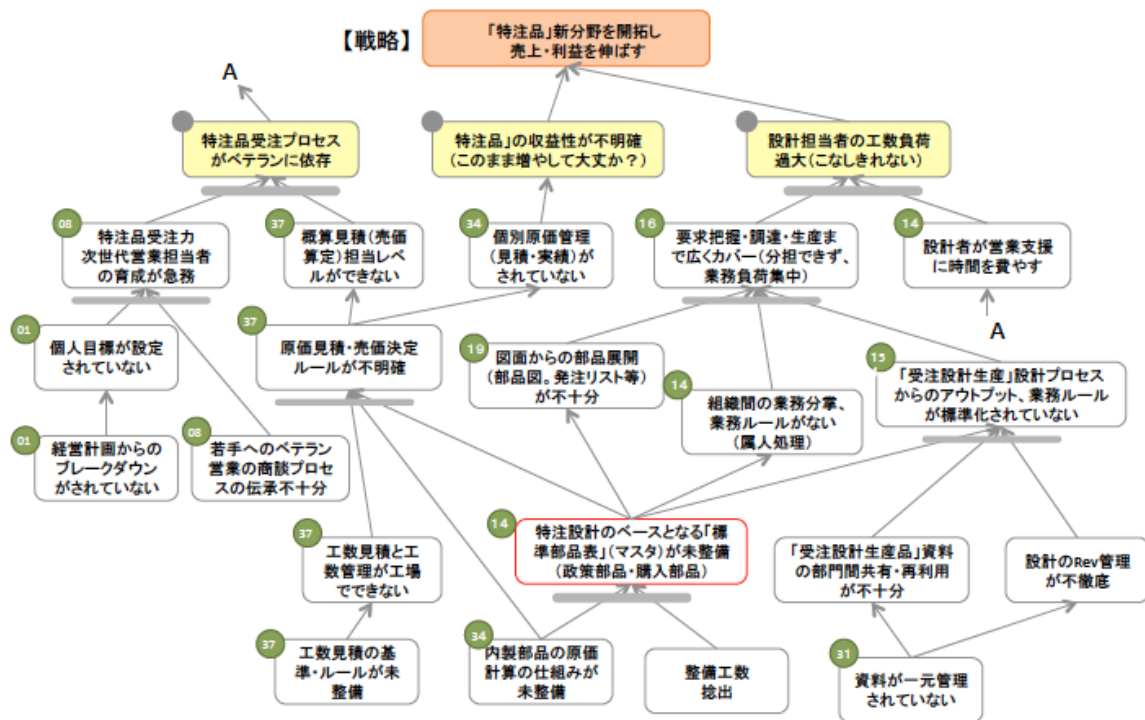
ステップ 2.4 問題の認識と課題設定

このステップでは、プロジェクト目標であるプロセス改革要求の実現、パフォーマンス・ドライバー把握の阻害要因・問題を分析し、その解決の方針を設定します。これらの阻害要因となる問題の所在を共通認識し、その問題・対象を優先順位付けし、取り組みレベルを仕分けます。ここで問題の設定と認識を間違えると的外れの解決策に行き着くこともありますので注意が必要です。根本原因を見極めるために、深掘した議論を繰り返し実施することが必要となります。

ここで列挙した阻害要因・問題点に対し、解決手段を多角的な角度から考察し、実現性、効果性を見積り、プロジェクトの目標を達成するための手段を絞り込みます(図表 18)。具体的には、業務編成、業務分担、業務標準化、ビジネスルール化、集約化、部品化、スキルアップ、情報システム化などが想定されます。

システム開発プロジェクトを立ち上げると、強引にITで解決しようとしませんが必ずしもそれがよいとは限りません。企業の成熟度にもよりますがITで解決する前に基本的なことを実施するだけで、目標が達成できる場合もあります。費用対効果も考慮しながら身の丈にあった適正な解決方針を設定することが大切です。

図表 18 現状問題分析ツリー例



参考文献 :「ビジネスアナリシス知識体系ガイド Version2.0」(BABOK⁸)

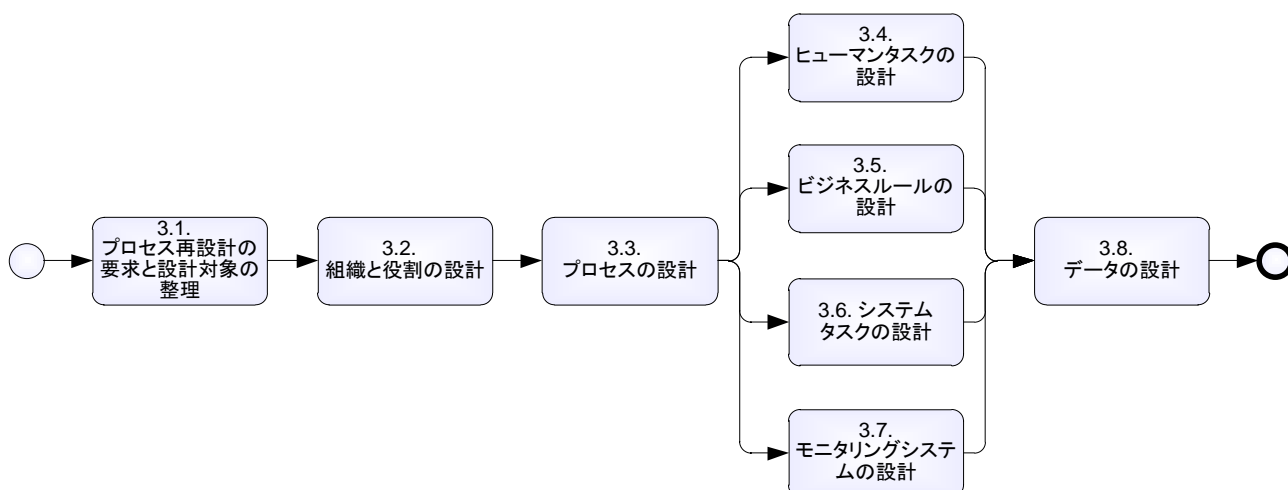
ステップ3 再設計 ～最適なプロセス設計案を創出し合意する～

(1) 本ステップの目的

現行業務の分析を通じ考察された問題と解決手段をもとにプロセス改革の成果目標を実現可能にするビジネス・プロセスを検討し最適案を決定します。このステップの成果は次にステップ4の実施に関わるプロセス仕様になります。設計対象は組織、プロセスフロー⁹、ビジネスルール、パフォーマンスの測定システムなど、多岐に渡ります。

(2) 本ステップの進め方

本ステップを構成する8つのサブステップの相互関係および実行手順を下図に示します。3.4～3.7は同時並行して作業を進めることができます。



ステップ 3.1 プロセス再設計の要求と設計対象の整理

現状分析で明らかになったプロセスの概要、および現状の問題点と考えられる解決手段を整理しプロセス再設計の要求事項を確認します。現状分析の結果はドキュメントとして説明不足である可能性があるため、全ステップの分析に関わった当事者とのコミュニケーションを密にして課題認識を深めておくことが重要です。

ステップ 3.2 組織と役割の設計

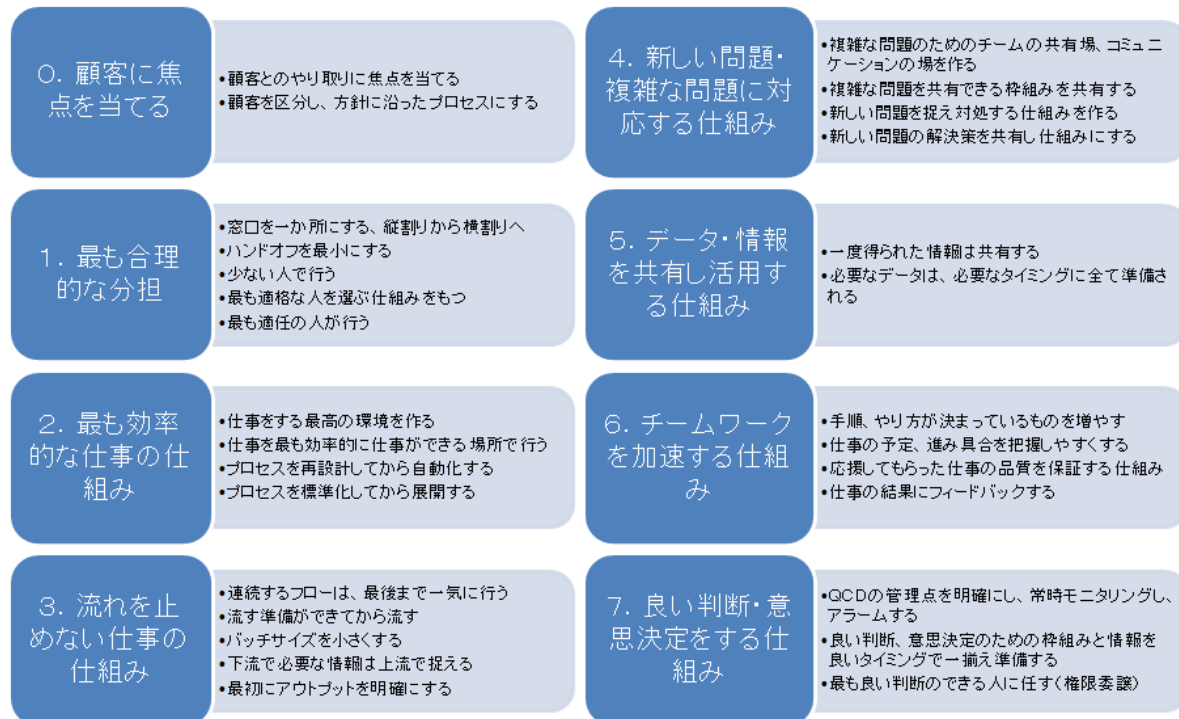
当該プロセスを遂行する関連組織および組織内の作業分担グループを役割¹⁰（ロール）として定義します。この「役割」は、プロセス図内にスイムレーン¹¹に割当ててもので、プロセスを構成する各アクティビティの実行者を決定付けるものです。

この「役割」の定義はステップ 3.3 の「プロセスの設計」と密接に関係し「人の作業」の実行者を、組織権限、実行権限、実行スキルの観点から類別し、作業分担を明確にするためのものです。

ステップ 3.3 プロセスの設計

現状分析で考察された問題構造、解決手段とプロセス図（AS-IS）を手がかりに図表 19 に示す 8 原則を参考にプロセス図（TO-BE）を作成します。

図表 19 付加価値に焦点を当てるプロセス設計8原則



出典: ABPMP、日本能率協会コンサルティング資料を基に作成

また、アクティビティ¹²の実行者を誰にするか、つまり、実行者は人なのか、コンピュータなのか、次の方法でプロセス図に明記します。

まず、アクティビティ（活動単位）を人の作業かシステムの作業か類別し、タスク¹³（作業項目）に変換します。このステップはコンピュータを使って自動化する範囲を決定付ける重要な設計作業です。

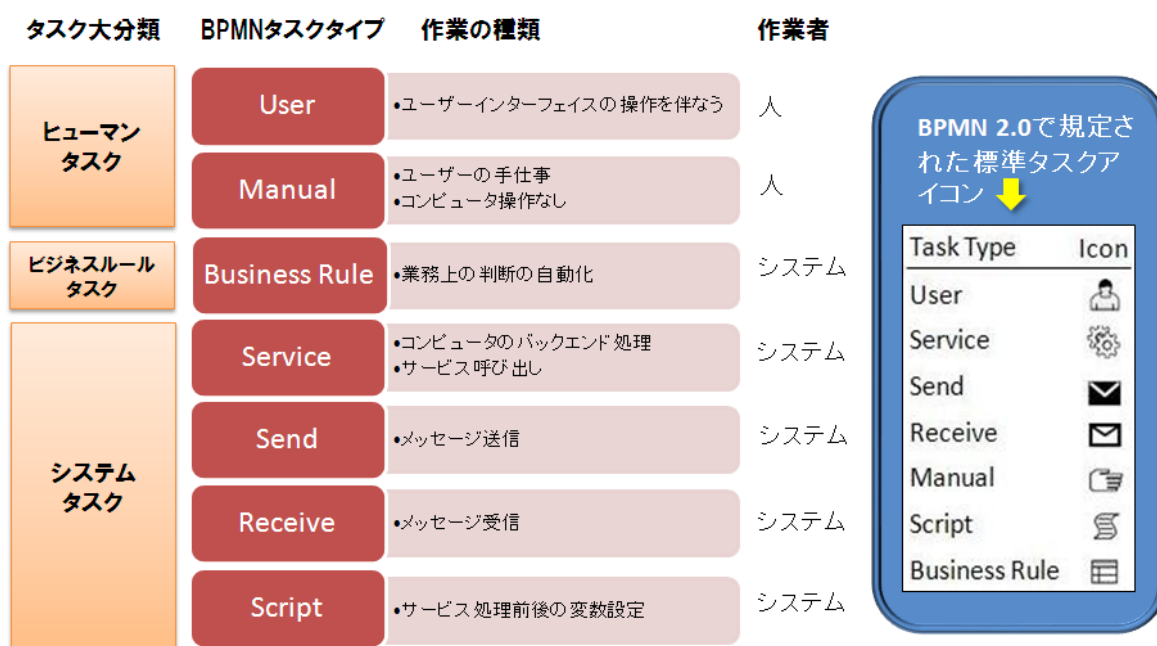
作業分類は大きく次の三つからなります。

- ① ヒューマンタスク：人の作業
- ② ビジネスルールタスク：コンピュータで業務上の判断を自動化できる作業
- ③ システムタスク：コンピュータで自動化できる作業

参考ですがBPMN (Business Process Model and Notation)¹⁴では、これらの作業分類を図表 20 に示すタスクタイプの分類し表記標準を規定しており活用することをお奨めします。

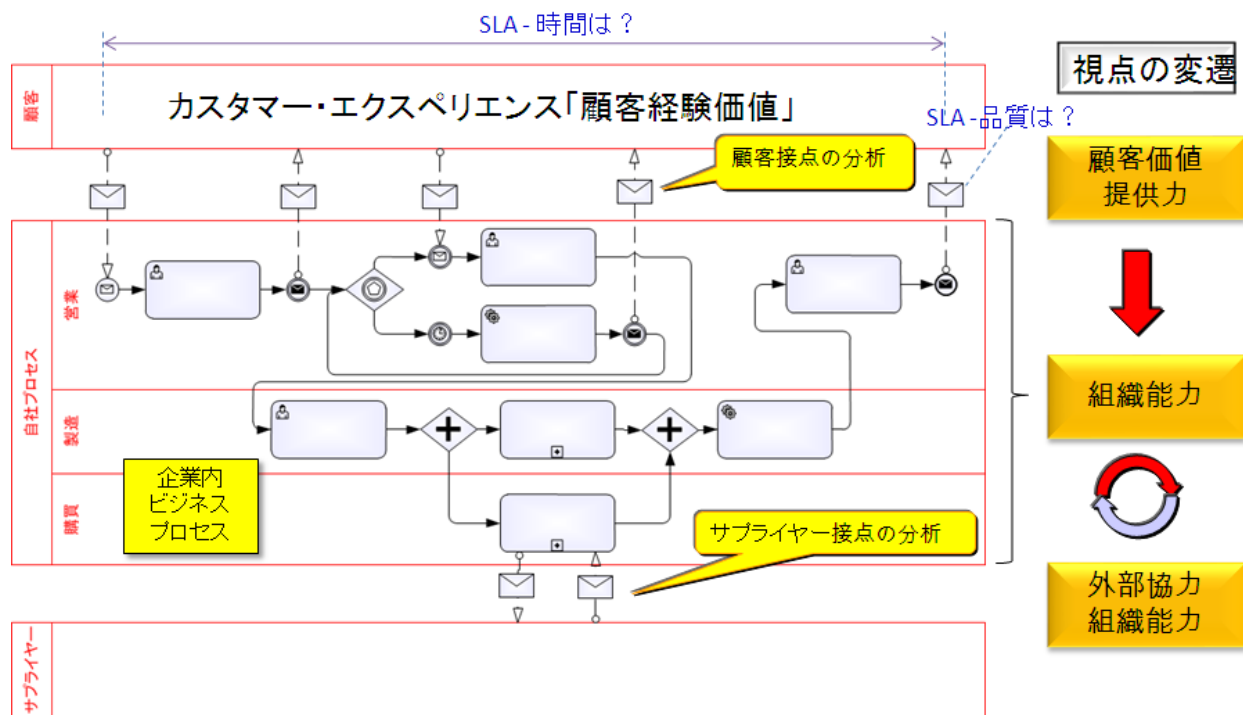
さらにヒューマンタスクをどの組織、またはどのようなスキル／権限を持ったグループが実行するか該当スイムレーン（役割）に配置します。ビジネスルールタスクおよびシステムタスクは当然、コンピュータが役割を担うことなのでどのスイムレーンに配置しても構いません。

図表 20 BPMNでのタスクの分類表記例



各タスクと役割分担が明記したBPMNのプロセス図の例を図表 21 に示します。BPMN表記は、対象とするプロセスの外部関係組織とのデータのやり取りをプロセスの流れを追って可視化できる特徴があり、プロセス外部へのサービス価値の視点で社内プロセスを分析・設計するには有効な手段です。

図表 21 BPMN表記で定義したプロセス図の例



上図はBPMN標準を表現したビジネスプロセス図です。

このようなタスク分解と役割分担は多様なアイデアが生まれることから、プロセス図（TO-BE）

案が数ケースに及ぶことになるでしょう。それらの中から次のポイントで最適案を選定します。

- ①重要業績評価指標（KPI）で設定された目標を実現できるケースを優先する
- ②実行者である人と組織への変化要求と実行影響を勘案する
- ③コンピュータによる自動化の難易度と投資予算、投資効果を勘案する

上記の①と③の項目は、モデリングツールのプロセス・シミュレーション機能を使ってケース・スタディする方法もあります。

これらのプロセス分析・設計は、業務リーダー（プロセスアナリスト）とプロセスモデリングに精通したプロセスエンジニアの協働作業で進めます。

ヒューマンタスク、ビジネスルールタスク、システムタスクが明らかになったところで、それぞれのタスクで取扱う業務上のデータとそのデータの処理概要を後続のステップで明確にします。

ステップ3.4 ヒューマンタスクの設計

ヒューマンタスクは、プロセスで取り扱うデータに人が介入（ヒューマンインターアクションと言われます）し、それらを作成、参照、変更するタスクです。したがって、人が作成、参照、変更に必要なデータを操作できるユーザーインターフェースが必要になります。

設計では、当該タスクで作業者がユーザーインターフェースを通じて作成、参照、変更する業務上のデータ項目を定義し、決定／参照／変更のいずれの操作を行うか明記にすることです。この設計段階では、ユーザーインターフェースの画面レイアウト、データ処理条件などのソフトウェア開発に関わる詳細仕様の作成は行いません。具体的な画面レイアウトを基にした仕様確認作業は、ステップ4で行い、あくまでもユーザーインターフェースが要求する入出力のデータ項目定義だけに留め、仕様確認の時間と労力を削減すべきです。

なお、近年は情報端末も多様化しており、ユーザーインターフェースの開発は従来のパソコン端末から携帯端末へと利用者ニーズも変化しています。この時点でタスク実行者の作業環境を考慮し対象とする端末の種類を決定しておくことも必要でしょう。

ステップ3.5 ビジネスルールタスクの設計

ビジネスルールタスクを設けることによって、プログラムコードの変更なしに業務担当者レベルで柔軟にビジネスルールを変更できる仕組みを提供できます。また、プロセス図に表記した複雑なプロセス分岐条件を減らしプロセス図をシンプルする副次的効果も期待できます。この仕組みを実現するため、BPMではビジネスルールをプロセス図から独立した設計対象として取り扱うことを推奨しています。この時点では、事業環境によって変化し得る業務上の判断ルールを特定し、そのルールをデシジョン・テーブル¹⁵に表形式で整理することが主な作業になります。デシジョン・テーブルは「IF条件THENアクション」からなるルールセットの集まりです。条件とアクションは、それぞれデータ項目とその値で構成されます。したがって、この設計過程でルール判定に必要なデータ項目とルール判定結果のデータ項目が明確になります。

ステップ3.6 システムタスクの設計

システムタスクは、人が作成、参照、変更するデータを表現したユーザーインターフェース（人間の介入）は持ちません。システムタスクの前タスクで既に投入されているデータを入力情報として何らなの処理を行い、その処理結果をプロセスに返すコンピュータの作業（バックグラウンド・プロセス）を指します。具体的にはデータベース、自社所有のカスタム・アプリケーション、外部から調達したパッケージ・アプリケーション、パブリッククラウド・アプリケーション、メールシステムなど、コンピュー

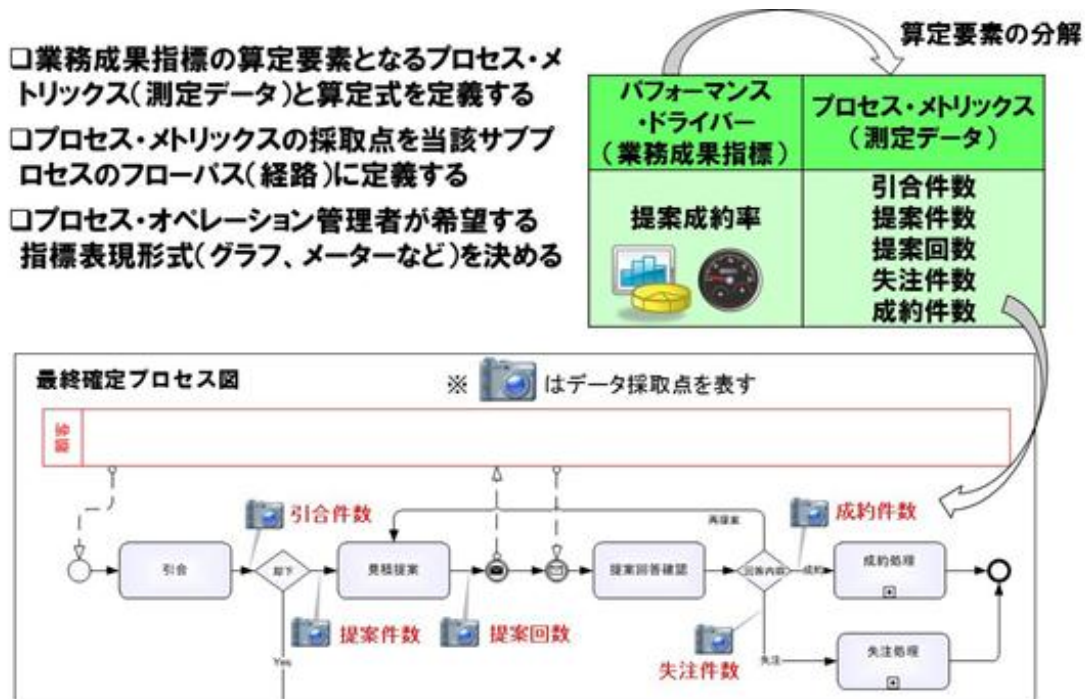
タ処理に作業を委任するタスクです。したがって、システムタスクの設計では、求める処理結果（出力データ）、処理をする対象アプリケーションとそのモジュール、処理に必要なデータ（入力データ）を「システム要求定義書（概要レベル）」に定義します。処理サービスを提供する対象アプリケーションが社内に現存しない場合は、求める処理サービスを新たに作るか、外部から調達するか、既存のアプリケーション資源を何らかの方法で再利用するか、この時点でその方針を定めシステム要求定義書に定義しておく必要があります。闇雲にスクラッチから設計・開発するのではなく、社内外のアプリケーション資源を再利用することを優先して考えます。

ステップ3.7 モニタリングシステムの設計

このステップでは、ステップ4の現状分析で設定した業績評価指標（パフォーマンス・ドライバー）の算定基礎データであるプロセス・メトリックス¹⁶を検討します。たとえば、提案成約率の業績評価指標の算定には、提案件数と成約件数が必要になります。これらのデータの内のいくつかは、プロセスの実行過程からモニタリングが可能です。

具体的には、図表22に示すように、業績評価指標の算定に必要なプロセス・メトリックスを洗い出し、プロセスの実行過程で採取可能なプロセス・メトリックスを特定し、その収集ポイント（プロセスフローのどこかの経路、時点）をプロセス図上に定義します。後続のステップ4でBPMSを導入しプロセスを自動化した場合は、プロセスの作業時間に関わるプロセス・メトリックス（どのプロセスのどの要求に対し、どの作業を、誰が、何時、どのくらいの所要時間で実行したか）はBAM(Business Process Activity Monitoring)¹⁷の基本的メカニズムを通じて自動収集されます。最後に、基礎データであるプロセス・メトリックスから業績評価指標を算定する式（ロジック）とプロセス・オペレーション時に管理者が分析のために利用するダッシュボード¹⁸の指標表現形式（プレゼンテーション方法）を設計し定義します。

図表 22 プロセス・メトリックスとプロセス採取点の設計



ステップ3.8 データの設計

それぞれのタスク設計で洗い出されたプロセス・データ項目を整理・統合し、プロセスの流れに沿って正しくそれらのデータは決定されていくか検証します。この検証過程であるデータ項目の欠落や決定順序の誤りが発見されるでしょう。

整理・統合を終えたプロセス・データ項目は、業務用語に即したデータ項目の命名と型統一を実施します。

ステップ4 実装と配備 ～新プロセス設計案を自動化し、業務への適用を準備する～

(1) 本ステップの目的

このステップの目的は、再設計で合意した新しいプロセスモデル¹⁹の最終設計案をコンピュータ上で実際に稼働する動くモデルに具現化し、BPMアプリケーション・システムとして現場業務にプロセス・オペレーションを実行可能な状態にすることです。

(2) 本ステップの進め方

このステップは、次の事項が決定していることが前提です。

- 対象BPMプラットフォーム²⁰として採用するBPMS (Business Process Management Suite)²¹が決定している
- BPMSへの実装対象のプロセスモデルの設計図(詳細レベル)が完成し、その内容が関係者間で合意されている

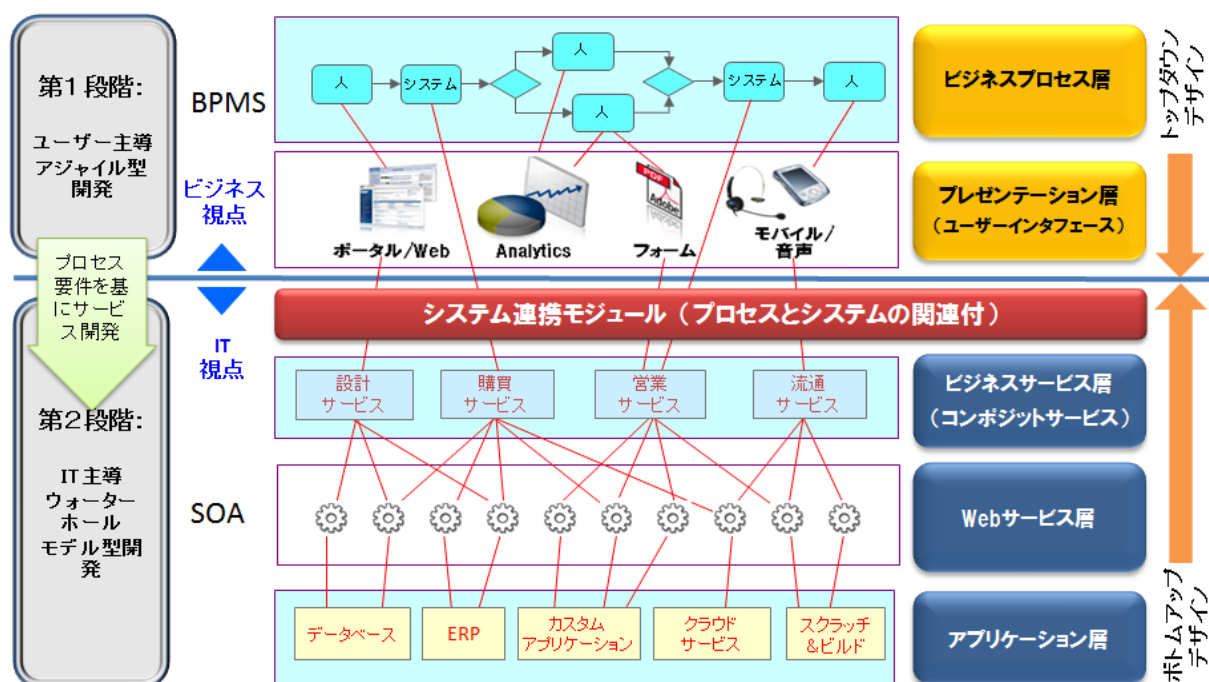
BPMアプリケーション・システムの開発は、図表23に示すようにBPM層とSOA層を分離し2段階に分け実施します。第1段階目は、動くプロセスモデルをいち早く具現化し業務関係者との論議しな

がらプロセスの実行可能性を検証し設計案の問題点をこの時点で解決させます。第2段階目は既存のアプリケーション・システムやデータベースなどをビジネス・プロセスと結び付けます。

したがって、本ステップではBPMアプリケーション・システムの開発を次の二つのステップに分割しています。

- 1) 4a. プロセスの実装と実行検証（図表 23 の第1段階に相当）
- 2) 4b. システム・モジュールの開発と統合（図表 23 の第2段階に相当）

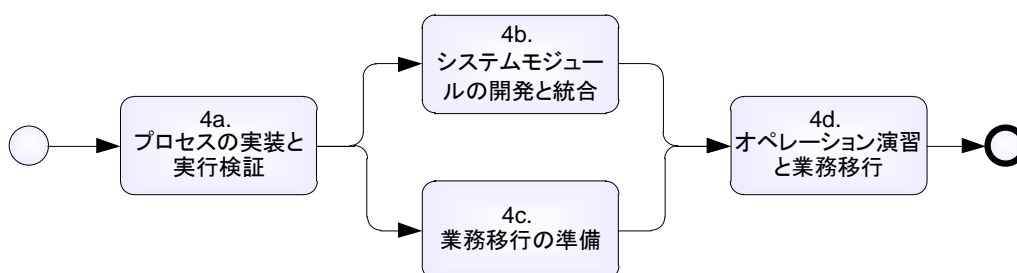
図表 23 BPM/SOAの2段階開発



さらに後続に新プロセスの業務移行に関わる準備作業とオペレーション演習など、人と組織に関する次の2つのステップを追加し、計4つのステップで構成します。

- 3) 4c. 業務移行の準備
- 4) 4d. オペレーション演習と業務移行

上記4つのステップの相互関係および実行手順は以下に示すとおりです。4bと4cは、同時並行して作業を進めることができます。



ステップ 4 a プロセスの実装と実行検証

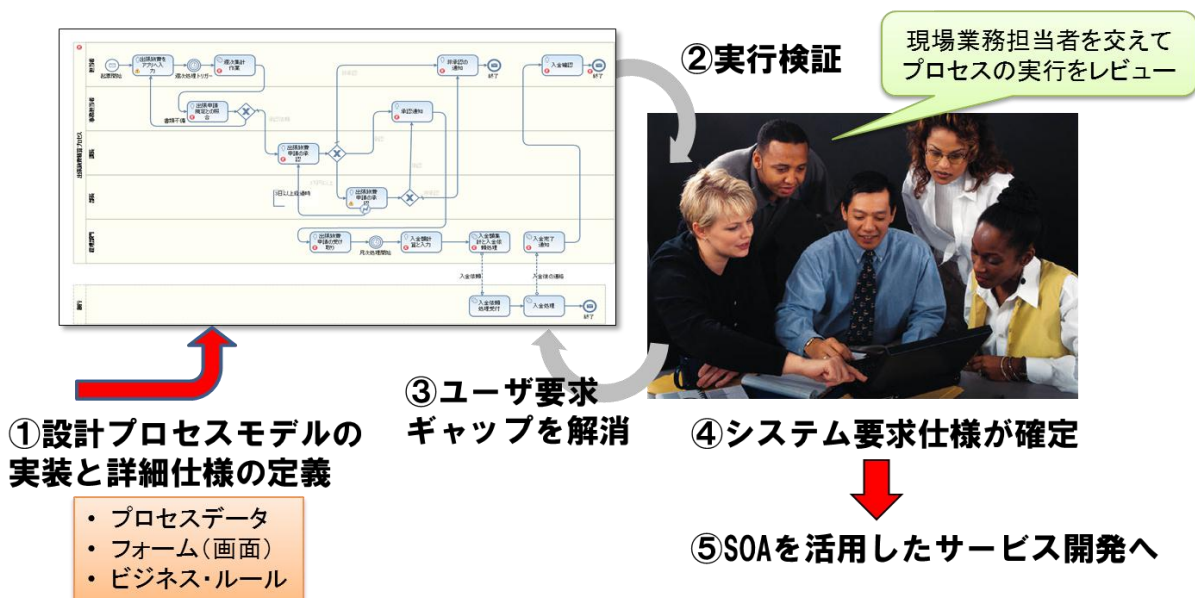
このステップは机上で設計したプロセスモデルをコンピュータ上で実際に稼働する動くモデルに具現

化し、業務関係者を中心に実際の業務データを入力しながらプロセスの流れを検証します。この段階の「BPMアプリケーション・システム」は、IT スペシャリストの動員が必要なデータベースの参照／更新機能、システム連携機能および厳密なユーザーインタフェースの開発は、原則として後続のステップ 4 b に先送りします。したがって、人中心のプロセス構成要素（ヒューマンタスクとビジネスルールタスク）が最低限稼働できるプロトタイプ版になります。

プロトタイプ版の開発は、B PMS が標準的に提供するコードレスなモデル駆動型開発アプローチをフルに活用すれば、短期間で稼働可能な状態を実現できます。たとえば、8 つのヒューマンタスクで構成されるプロセスフローなら 1 週間以内で稼働可能な状態を実現できるでしょう。

検証を通じて発見されたビジネス要求とのギャップや稼働上の不具合は、このステップで解決させます。したがって、検証→問題解決→再検証の繰り返し作業が発生することに留意する必要があります。なお、この繰り返しを「プレイバック（巻き戻し）」と呼ぶ BPM ツールベンダーもあり、先進ユーザー事例では有効な手段として推奨されています。図表 24 に繰り返し実行検証のイメージを示します。

図表 24 ユーザーの主導のアジャイル型開発



このステップの遂行は、このような繰り返し型開発アプローチを採用するため現場に近い環境で行う必要があります。主たる遂行者は、対象 B PMS の機能に精通し変更に機敏に対応できるスキルを事前に習得しておく必要があります。対象 B PMS の機能に精通した外部協力者を必要とする場合は、IT 事業者と請負契約で一括発注することは避け、準委任契約で協力を依頼することが望まれます。

検証の結果、業務関係者の合意を得たならば、後続のステップ：4 b の実行計画を作成し、4 b、4 c を同時に進めます。

プロトタイプ版の「BPMアプリケーション・システム」の内部コードには、プロセス、データ、ビジネスルール、ユーザーインタフェースに関わる要件定義が埋め込まれているため、後続のステップ 4 b では、本サブステップで合意形成したシステムをベースに拡大・発展させる方法を採用します。これにより、IT スペシャリストの動員数をこれまでの従来型の開発アプローチより大幅に縮減できるものと考えています。

ステップ4 b システム・モジュールの開発と統合

このステップは、前段の4 a で先送りしていたプログラミングが必要な例外処理、データベースの参照／更新機能、システム連携機能や厳密なユーザーインタフェース機能をIT技術者の力を借りて開発します。開発したそれぞれのプログラムを4 a で合意したプロトタイプ・システムに埋め込んで人の作業とシステムの作業が連携したプロセスに仕上げます。

プロトタイプ・システムでは、ヒューマンタスクで操作するユーザーインタフェースは、B P M S が提供する電子フォーム設計機能を使って生成しましたが、使いやすさ、入力したデータの一貫性・整合性の点で多くの課題が残されています。特に利用者の不満はユーザーインタフェースに集中する傾向が強いので、このサブステップでの改良作業は必須です。この改良作業は前段の検証を通じて記録したカスタマイズ要件書をベースに実施し、ユーザーが要求しない過度の改良は避けるべきでしょう。まれにプロトタイプで生成したインタフェースを破棄し、再開発が生じる場合もあるでしょう。

システムタスクがあるプロセスの場合は、そのタスクをサポートする連携モジュールの開発も残されています。連携を必要とする対象は、データベース、自社所有のカスタム・アプリケーション、外部から調達したパッケージ・アプリケーション、パブリッククラウド・アプリケーション、メールシステムなど、さまざまです。このステップの作業は伝統的なソフトウェア開発アプローチが適用できる領域ですが、BPMでは、これらの連携をSOA技術で活用し短期開発する方法が多く採用されています。SOAには多様な対象連携モジュールをボトムアップ方式で構造的に組立てるコードレスな開発アプローチであるため、この技術を採用したBPMアプリケーション・システムは変化対応力にあるシステムになります。SOAを使って開発した連携モジュールは当該システムタスクに関連付けプロセスに統合します。なお、本フレームワークではSOAを活用した開発ステップの詳細については割愛しています。

このステップは、WebアプリケーションやSOAの経験を持つITスペシャリストの参加が必須になります。これらの技術に精通した外部協力者を必要とする場合は、外部IT事業者に請負契約方式で一括発注することが可能です。

ステップ4 c 業務移行の準備

このステップは、プロセス・オペレーションする組織と人の側面から新プロセスを現行業務に適用した際の新しい業務規定・マニュアルを文書化します。また、後続の4 d で遂行する新システムのプロセス・オペレーションのトレーニングを準備します。業務規定・マニュアルの文書化にあたっては、前段のプロトタイプ・システムの検証で明らかになった人と組織の両問題点に対し解決策を講じ文書に反映しておく必要があります。業務規定・マニュアルに記載した新しい制度の合意が形成されたら、後続の4 d に進みます。

ステップ4 d オペレーション演習と業務移行

前段の4 b、4 c が完了したら、BPMアプリケーション・システムと業務規定・マニュアルが整います。このサブステップではそれらを併合し、プロセス・オペレーションのトレーニングとテストオペレーションを実施します。ここで特に重要なことは、プロセスのオペレーションを通じ測定あるいは収集されたデータを日常業務の問題解決に活用するマネジメント面の人材育成です。テストオペレーションを通じて判明したオペレーション上の課題を整理し、問題解決のため必要に応じて4 b、4 c の成果物の改修を行います。

ここでは、100%の問題解決は望まないことがポイントです。プロセス開発の初期目標が完成したシステムで達成できると判断できれば、些細な問題は先送りし、早く新プロセスのオペレーションし、次のプロセス改善に繋げていくことが重要です。

第3部 プロセス・オペレーション

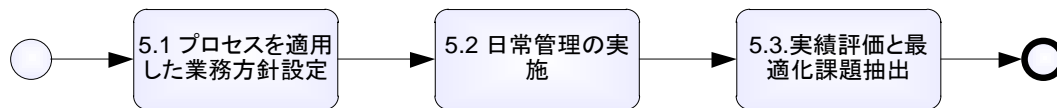
ステップ5 適用 ～プロセスに基づきオペレーションし、成果を上げる～

(1) 本ステップの目的

本ステップは、プロセス開発（PD）で実装・配備されたプロセス（BPMアプリケーション・システム、ビジネスルール、役割分担など）を対象業務にプロセスを適用し成果を上げる活動です。また業務実績を評価し最適化の課題を提起します。

(2) 本ステップの進め方

業務への適用は、以下の三つの活動で構成されます。



ステップ5.1 新プロセス適用した業務の遂行方針設定

本ステップは、業務を実行する組織メンバーによって新たなプロセスを業務に適用する範囲や時期などの方針を設定し、そのうえで達成目標、業務編成および日常ミーティング計画を立案します。また、業務上の重要な判断基準を具体的に設定し再確認します。

特にプロセス・メトリックスは、その目標を期間や対象に分割して、どの時期にどの対象を、どのように達成するのかを決め、日々の業務の評価を可能にしておくことが重要です。

結果は、対象期間における業務プロセス上の配置人員、プロセスフロー、ビジネスルールを確定することになります。特にBPMアプリケーション・システムで制御している内容に関して更新を行うことが必要です。

ステップ5.2 日常管理の実施

本ステップは、発生した事案に対してプロセスの関係者が、適切に業務を遂行するとともに、プロセスに関する責任者が事案の進捗管理を行います。

また、プロセスの責任者は関係者で定期・不定期にミーティングを行い状況の共有、問題の解決を図ります。確認すべき項目を次に述べます。

1) 業務計画

業務計画では、定期的あるいは事案の発生時にプロセス関係者の業務負荷、業務状況を把握し、事案に対する分担方針（主担当、副担当、応援者など）を検討し決めておくことです。

BPMアプリケーション・システムからの業務工数実績や業務実行期間、現状抱えている業務負荷などの情報が得られればより適切な業務計画を立案することができます。

2) 業務モニタリング&アクション

業務の実行状況、サービスレベルを把握し必要なアクションをとります。BPMアプリケーション・

システムによってモニタリングされた状況変化を常時捉え、異常に対するアラームとガイドを発し関係者は迅速にアクションします。たとえば、アクティビティ別の完了納期から着手納期を設定しておき、マネージャーは日常の業務計画を立案時に、BPMアプリケーション・システムの事案リストにより着手予定と実績を把握し、着手遅延の起きている事案の担当者の業務状況を把握します。問題があれば対応します。

このとき以下のような対応を行います。

- ① 未指名の作業の担当者を指名する
- ② オーバフローしている要員の指名作業を見直す
- ③ 遅延している業務の原因を取り除く
- ④ 前工程から到着遅れの業務についての問合せ、確認を行う
- ⑤ 業務負荷上の余裕がある要員に別に作業を指名する
- ⑥ 業務成果上の不安、判断に迷っている内容など業務実行上の課題を共有し解決を図る

BPMアプリケーション・システムによって問題が顕在化してからマネージャーが気付く状況から、問題を兆候の段階で事前に発見できるようになり、トラブル、ロスを大幅に減少させることが可能になります。

図表 25 日常のPDCAを廻す



**タスクの把握、状況の共有と
チームコミュニケーション**

ステップ 5.3 実績評価と最適化課題抽出

管理者はBPMアプリケーション・システムにより業務実績を評価するための情報をプロセス・メトリックスの目標や基準値と実績の対比という形でレポートを得ることが可能になります。業務の実績は定期的（週、月）または非定型事案の終了時に確実に実践レベルを評価し、オペレーション課題を抽出することが重要です。業務実績が目標、基準値と乖離している場合、問題点を業務実績の詳細レポートや、その前提となっているプロセスフローから検討し最適化すべき課題を抽出します。最適化すべき課題は、

ステップ6最適化で解決を検討します。

ステップ6 最適化 ～KPI目標の実現に向けてプロセスを最適化する～

(1) 本ステップの目的

本ステップは、ステップ5適用から得られた最適化すべき課題を解決し、目標を実現できるプロセスに修正します。

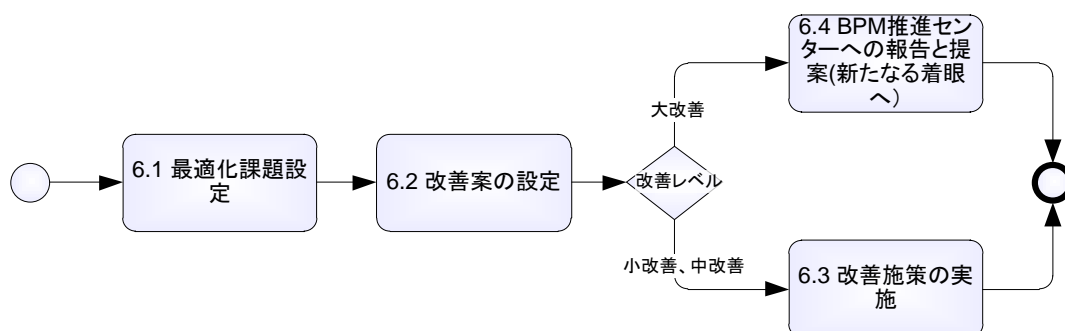
最適化を実現するための具体的な改善案を創出し、内容やレベルに応じて相応しい組織での実行につなげます。

BPMは、目標を達成するためのプロセスを開発し、適用することで成果を得ようという考え方です。しかし適用の初期段階で不具合の発見、目論見どおりに成果が表れない、環境変化が生じるなどプロセス変更の必要性が生じます。目標達成の障害になっている要因が放置されているビジネス・プロセスは現実の業務に適用されなくなり、急激に陳腐化、機能低下を起こします。BPMで成果を上げるためには最適化活動は必須であると言えます。

この機能を組織の外部に依存した場合、課題毎に背景や前提条件、プロセス詳細などの説明、また設計・検収工数が発生することでコストや時間が費やされることになり、最適化そのものが停滞する要因となります。ひいてはプロセス改善が停止し、現実にそぐわなくなっても放置される原因にもなります。

業務を実行する現場組織の中で最適化を検討し、改善を提起し、小改善を実行できる能力を確保してください。

(2) 本ステップの進め方



ステップ6.1 最適化課題設定

プロセスオーナーが組織メンバーとともに前ステップで提起された最適化課題の整理、集約、問題の要因・影響度分析、優先順位づけを行い具体的な改善検討のメンバーを組織化します。

ステップ6.2 改善案の設定

本ステップでは最適化課題に関して業務実績を様々に分析し、問題の原因を特定することで改善施策を検討します。

プロセス・メトリックスが、業務の実行水準や改善の実行度合いを示すメトリックスとして適切かどうかを検討します。必要であればメトリックスの変更や目標値の変更も改善案として検討します。

改善案は、通常、その内容の影響度合いにより、小改善、中改善、大改善にレベル分けできます。このレベルによって、組織的な対処法が変わります。

- ① **小改善**は他の組織に影響を与えるようなビジネスルール変更やメトリックスの変更無しに職場内で実行できるものです。職場内でのプロセスフローの変更、職場内の約束毎としてのルール変更、プロセスフロー画面への項目追加、既存のプロセスフローを一部変更して新しいプロセスフローを作るなども、この小改善の範疇になります。

なお、BPMアプリケーション・システムは、ビジネスルールをきめ細かく設定できるように構築することができますが、一方でその変更をタイムリーに確実に行わないと、現実や方針に即した業務が実行できません。消極的にならず変更することが重要です。

- ② **中改善**はビジネスルール改訂やフローのメトリックスの一部変更などにより他部門に影響する変更です。他部門にまたがるプロセスフローやビジネスルールの変更、確定データの処理内容を変更するなどは、この範疇となります。この場合は、プロセスオーナーや関係者の合意・調整が必要な改善です。

部門間のビジネスルールの変更にはプロセスオーナーが主導または関与して変更することが求められます。なぜなら、部門間の分担ルールの変更は現場担当者や関連部門にとっては抵抗が発生するケースが多く、実行への説得力や方針に基づく変更が求められる事柄だからです。

また、ビジネスルールの変更がどのような成果をもたらすのかをBPMSのシミュレーション機能を使って定量的に分析し、悪影響の出る要因を事前に把握し、確実な手を打つことで改善案への賛同を得やすくなる効果があります。中改善については、プロセスオーナー、BPM推進センター²²と相談して再度プロセス開発テーマとしてプロジェクトチームが担うか、業務ラインでの活動とするかを決めます。

- ③ **大改善**はプロセスのKPIの変更を伴う改善やBPMアプリケーション・システムの機能を変更する必要がある、業務の実行組織の権限を超える内容の場合です。

この場合には、プロセス改革推進（PC）のステップ7（新たな着眼）に課題提起します。

どのレベルでの改善を行うかは、プロセスオーナーが決定すべきことです。大改善、中改善については、BPM推進センターとともに調整し、推進方法を検討します。

ステップ6.3 改善案の実施

ここで対象となる改善は、小改善、中改善が中心になります。部・課・チームなどの機能組織単独で解決できる改善案の実施です。

たとえば、以下のような改善案となります。

- ① **関係者間のコミュニケーションと職場環境の改善**
これは関係者へ新プロセス適用の目的や方針、目標を周知し新しいプロセスの業務への適用を円滑に行えるようコミュニケーションを促進する活動です。レイアウトなど職場環境を改善することなどがあげられます。
- ② **負荷と分担の改善**
業務負荷に対応してメンバーの個々の能力を把握し分担方式を変えるか、或いは役割範囲の変更を行います。
- ③ **プロセス、ルールの変更**
プロセスフローの一部変更、画面項目の追加、ルールの変更などは改善内容に応じて、特定の（スキルの認定された）担当者、またはプロセスエンジニアが改変を行います。改変の内容は、プロセスオーナーおよびBPMS管理者が内容を承認します。
- ④ **業務規定・マニュアルの改善**
プロセスの変更内容は、業務規定・マニュアルの変更に反映します。BPMアプローチを導入している業務では、プロセスの具体的内容のほとんどがプロセスフロー図に表現され、そのド

キュメントもBPMS上で一元管理されます。BPMSのプロセスフロー図をメンテナンスし、リンクさせた付帯的なマニュアルを変更することで、プロセスモデルの鮮度と精度を保ち、BPMS上のフローの変更という形で関係者が共有することができればよいことになります。

⑤ トレーニングの改善

トレーニングを改善することは多くの狙いがあります。たとえば、業務のミスを減らす、不足している役割者を増加する、役割分担の自由度を高める（多能化）、モチベーションを向上するなどです。これに伴い、トレーニング資料の再設定・再作成も必要に応じて行います。特に、プロセス改善に伴う変更内容を担当者に徹底することが重要です。

ステップ6.4 BPM推進センターへの報告と提案（新たな着眼へ）

本ステップでは、業務への新しいプロセス適用の目標と実績の差異および最適化のための改善案をBPM推進センターへ報告します。当初のオペレーション設計で想定していなかった課題や他組織をまたぐような課題などについても報告や提案を行います。

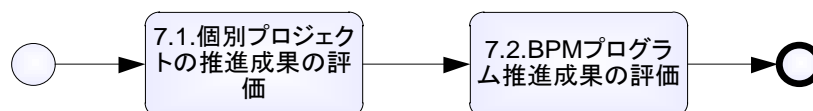
第4部 プロセス改革推進（再計画）

ステップ7 実績の評価 ～ここまでのBPMの成果を確認する～

（1）本ステップの目的

適用ステップ5、6のプロセス・オペレーションにおいて、改善サイクルを1回もしくは数回実施したプロジェクトは、そのプロジェクト自身の実績を評価します。実験的で小規模なプロジェクトであったとしても、そのプロジェクト自身の費用対効果が見合うものであったか、確認を行います。またBPMの全体像の中の進捗として、計画全体に対する影響（中間的成果）の程度を評価し、BPMが持つ経営改革への影響度とそのポテンシャルについて関係者の共通認識を得ます。

（2）本ステップの進め方



ステップ7.1 個別プロジェクトの推進成果の評価

プロジェクトがプロセス・オペレーション（PO）を1回ないし数回行い、オペレーション実績が蓄積され、重要業績評価指標（KPI）の改善が確認された段階で、BPM全体の推進成果を評価します。複数のプロジェクトが推進されている場合は、プロセス・オペレーション（PO）を経過したプロジェクトでテーマとしての関係性が高いプロジェクトは同時に実施するとよいでしょう。もしくは、プロセス改革ロードマップに示されていた段階的成果発現の時期に実施すると計画的な推進が図れます。

評価の観点の第一は、アプリケーション・システム開発として計画していた成果が得られたかという観点です。これはプロジェクト計画書に記載されたシステム機能およびそのオペレーション状態が実際に実現できたかということを確認します。未達事項がある時には、それが後述の第二、第三のより大きな評価視点に対してどのような影響をもたらしたかを調べます。

第二は、プロセスについて目標が達成できているかという観点です。アプリケーション・システムとして機能要件を満たしていたとしても、実際にプロセスがオペレーションされた時には業務担当者の業

務遂行実態や情報の活用によって成果が異なるはずですが、プロジェクト計画書に記載されていた重要業績指標（KPI）の目標水準および重要成功要因（CSF）の実現状態（定性的目標）が実現できたかを確認します。

第三は、費用対効果の観点です。プロジェクトにかかったコストと事業成果指標（KGI）に与えたインパクトを比較します。対応する事業成果指標（KGI）が明らかでない場合には、重要業績指標（KPI）に対するインパクトで評価します。

個別プロジェクトの費用対効果を評価する時には、まずプロジェクトに固有に発生した外部流出費用をコストに計上します。次に、プロジェクトに配賦されるべき間接費（プロジェクト人件費および管理費）の扱いですが、これはプロセス改革テーマが収益向上の実現に直結するかを考える必要があります。売上の増大、外部流出費用の削減、在庫の圧縮等がもたらされる場合は、支出したキャッシュと得られたキャッシュを比較することが合理的です。業務工数の削減を成果として計上するのであれば、開発要員およびユーザー部門要員の人員数全体の中でどのような再配置がなされ、その結果として人員資源の活用にどのような変化が起こったかを考えるべきです。人件費そのものを部分的にとらえても大きな意味がありません。その他については企業の管理会計のポリシーに沿って評価すればよいでしょう。

また、個別プロジェクトの評価においては、当該プロセスのプロセスオーナーがプロセス開発の当初からきちんと関与し、オペレーションおよび改善サイクルにコミットしていることが前提となります。そのうえで、プロセス改革の目的がそのオペレーション期間を通じて実現していく過程を十分に把握し、対処していく必要があります。

ステップ7.2 BPMの推進成果の評価

個別プロジェクトの成果を総合した結果として、BPMプログラム全体としての推進成果がどのようなものであったかを評価します。また、プロセス改革ロードマップに設けられたマイルストーンとしての重要業績指標（KPI）、プロセス開発（PD）の実現程度を確認し、ロードマップが計画どおり進められているかを評価します。

BPMプログラム全体にかかる間接費については個別プロジェクトに配賦するのではなく、BPM全体の推進成果の評価をする時に考慮するというのが合理的であろうと考えられます。

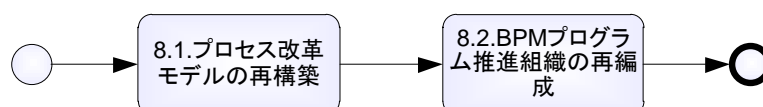
成果の評価は一般に手間がかかることですが、BPMが企業内で定着すれば、日常的に重要業績評価指標（KPI）をモニタリングすることで特別な作業をしなくてもBPMが効果を上げていることを確認できるようになることが期待されます。

ステップ8 BPMプログラムの再構成 ～次のステージに進化する新たな計画を立てる～

（1）本ステップの目的

個別プロジェクトの推進結果が一定の成果を生み出したことをふまえ、BPMプログラムを次のサイクルへと進化させるために、再構成します。

（2）本ステップの進め方



再構成は、以下の状況において実施します。

- ① ロードマップの期間目標を完了した時
- ② 経営計画が変更された時
- ③ 戦略は変わっていないものの、その環境条件が変化すると認識された時
- ④ ロードマップを計画した時の前提条件が間違っていたと認識された時

上記の4)の場合、ロードマップの中間目標や期間目標が未達成だった、あるいは大きく超過（短縮）する結果となるという状況が想定されます。このような場合には、戦略や状況認識の変更に伴い、プロセス改革モデルを見直し、必要に応じて作り直すか修正するかします。そしてプロセス改革テーマを設定し直すとともに、各種の目標や指標を必要に応じて修正、追加します。また、テーマが変更されることに伴って、相応するべきメンバーの変更が必要となる場合もあります。

ステップ8.1 プロセス改革モデルの再構築

経営環境の変化や戦略、諸活動の推進に伴う状況変化を把握し、BPMの核となるプロセス改革モデルの変更を行います。まず、戦略の変更点を確認します。そしてP1ステップで策定したプロセス改革テーマから影響を受けるものを抽出します。それらについて下位目標に展開したチャートに戻り、条件関係がどのように変化するかを検討します。小さな修正で対処できる場合は相互関係の変化に基づく改革テーマへの要求の変化を明らかにします。大きな修正が必要な場合にはプロセス改革テーマそのものを見直し、プロセスに対する要求条件を再度設計し直します。

これらの個別の検討をふまえてプロセス改革モデルを修正もしくは再構築して、その結果を関係者に周知します。必要に応じてロードマップも修正し、戦略目標の達成に支障がないことを関係者と確認します。

ステップ8.2 BPMプログラム推進組織の再編成

次のサイクルを廻すために推進組織を再編成します。BPM推進組織は継承し新たに開始される個別プロジェクトのプロセス責任者や他の関係メンバーを起用します。

推進組織のコアメンバーはBPMプログラムのノウハウ蓄積の観点から経験を継続することが必要になります。一方で推進人材の育成・拡充の観点から推進組織のメンバーを新たに補充し、BPMプログラムへの新たな参加を促すことと同時にBPMプログラムの推進を経験したメンバーを現場部門に戻し、現場部門におけるBPM思想の啓蒙を担ってもらうことも大切です。プロセス改革は、専門家と現場部門の実務担当者および経営幹部のすべてがその重要性和方法論を理解し、将来にわたって組織的に継続していくことが大切です。

第III章 応用事例

(次版で記載予定)

付録

参考文献

ABPMP : American of Business Process Management Professionals (2009): *Business Process Management Common Body Of Knowledge (BPM CBOK®) version 2.0*, USA (<http://www.abpmp.org/>)

Bruce Silver, (2011). *BPMN METHOD & STYLE 2nd Edition*, USA: Cody-Cassidy Press, Aptos.

Derek Miers, (2006), *"BPM Best Practices" in meeting of BPM ThinkTank*, UK: Enix Consulting Limited
(http://www.omg.org/news/meetings/ThinkTank/past-events/2006/presentations/05-WS2-2_Miers.pdf)

Object Management Group (2011), *Business Process Model and Notation*, USA
(<http://www.bpmn.org/>)

Paul Harmon, (2007). *Business Process Change 2nd Edition*, USA: MORGAN KAUFMANN PUBLISHERS

Stephen A. White, (2004), *Introduction to BPMN* 「日本語訳: "BPMN の概要"」, UK: IBM Corporation (http://www.jsys-products.com/iwaken/bpmn/pub/Introduction_to_BPMN.pdf)

用語

¹ BPMアプリケーション・システム：BPMSを使用して構築した業務アプリケーション・システムで、作業担当者ごとのワークリスト提供機能、事案ごとの業務進捗管理機能、パフォーマンス・モニタリング機能、業務ナビゲーション機能などが必然的に備わっている。

² 事案（ケース）：ビジネス・プロセスを起動する案件、依頼、要求。プロセスの単一インスタンス。

³ SOA(Service Oriented Architecture)：サービス指向アーキテクチャ。大規模なコンピュータ・システムを構築する際の概念、あるいは手法の1つ。業務処理に相当するソフトウェア機能をサービス部品に見立て、そのサービス部品をネットワーク上で連携させてシステムの全体を構築していくことを指す。業務処理の変化をシステムの変更に素早く反映させたいという需要に応えるものとして、アプリケーション構造改革アプローチとも呼ばれる。

⁴ WBS(Work Breakdown Structure)：プロジェクトマネジメントで計画を立てる際に用いられる手法の1つで、プロジェクト全体を細かい作業に分割した構成図。「作業分割構成」「作業分解図」などとも呼ばれる。

⁵ ビジネスルール：プロセスフローの分岐条件／判定ルール、承認・決済ルール、査定ルールなど、業務遂行に関わる人間、およびコンピュータの判定ルール全般を指す。これらのルールをプロセスフローと分離・独立して管理・保守することにより、事業変化に強いにビジネス・プロセスを実現できる。

⁶ SCOR(Supply Chain Operation Reference model)：サプライチェーンマネジメント(SCM)における共通のフレームワークやビジネス・プロセスをまとめたモデルのことである。サプライチェーンマネジメントの普及・啓蒙を図る米国の団体SCC(Supply Chain Council)によって策定された。

⁷ APQCモデル(APQC Process Classification Framework)：米国生産性品質センター (APQC：American Productivity and Quality Center) が、「Process Classification Framework」という名称で発表した、標準的な業務プロセス分類のフレームワークのこと。業務プロセスのベストプラクティスを調査し、ベンチマーキングするための基準として定義されたもので、業務分析や経営改革を行う際のリファレンスモデルとなる。

⁸ BABOK(A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge)：カナダのトロントに本拠を置く NPO 法人 IIBA (International Institute of Business Analysis) が発行しているビジネスアナリシス (BA) に関する知識体系。BABOKはメソドロジーや手順ではなくベストプラクティスを体系化したものである。

⁹ プロセスフロー：プロセスの開始から終了までの一連の作業の流れとその作業の役割分担をスイムレーンで表記した流れ図。

¹⁰ 役割 (ロール)：作業の遂行責任、専門知識、権限を持つ機能／組織グループ。業務分掌の基本単位。

¹¹ スイムレーン：プロセスを1つのプールに例えた場合、作業の役割を担う機能／組織グループごとに専用レーンで仕切る可視化表現手法。一般的に役割 (ロール) がこのレーンに割り当てられる。

¹² アクティビティ：プロセスに含まれる人間および業務を支援するコンピュータ処理の活動単位を総称する名前。アクティビティは、最終的にこれ以上分割できないタスク (作業単位) にブレイクダウンされる。これをリーフ (葉)・アクティビティと呼ぶ。その反対にタスクに分割されていない抽象的なタスク (枝) は総じてアクティビティと呼ぶ。

¹³ タスク：アクティビティの最小分割単位 (リーフ・アクティビティ) を指し、作業項目 (ワークアイテム) を意味する。人が介入するヒューマンタスクと業務を支援するコンピュータ処理のシステムタスクに大別される。BPMN 標準では、ヒューマンタスクをさらにユーザー・タスク、マニュアル・タスクに、システムタスクをサービス・タスク、ビジネスルールタスク、などに分類している。作業ステップという言い方もある。

¹⁴ BPMN(Business Process Model and Notation)：BPM のコンサルティング企業やソフトウェア業界が中心となって規格したビジネス・プロセス構造を示す図を描くための表記法、およびプロセスモデルのメタデータ構造規格。標準化団体である BPMI(Business Process Management Initiative) が2004年に初版 1.0 を公開、その後 OMG(Object Management Group)に引き継がれ、2011年に 2.0 版が最終採択された。

¹⁵ デシジョン・テーブル：“IF 条件 THEN アクション”から成るルールの集まりを表形式で記述し、非 IT 技術者でもオーサリングできるようにしたビジネスルールの形式化表現手法。

¹⁶ プロセス・メトリックス：プロセスの実行過程から測定する指標、および数値。プロセスやタスクの開始および終了時間から導出されるプロセス・パフォーマンス指標のほか、差戻し回数、承認件数、非承認件数など、プロセスフローの変遷・通過も測定対象指標になる。

¹⁷ BAM(Business Activity Monitoring)：業務の実施状況や実績 (パフォーマンス) を監視し、プロセスの実行を通じてプロセス・メトリックスを収集する仕組み。

¹⁸ ダッシュボード：プロセス・オペレーション時に管理者がプロセスの実施状況、実績を定量的に分析するためのユーザーインタフェース。

¹⁹ プロセスモデル：プロセスフロー、ビジネスルール、プロセス・データ、役割 (ロール) などのプロセス構成要素によってビジネス・プロセスを構造的に定義した成果物。BPMN 2.0 の標準規格では、定義内容の詳細度、およびモデリング・ステップに応じて、記述 (Descriptive)、分析 (Analytic)、実行可能 (Executable) の3レベルを定義している。

²⁰ BPMプラットフォーム：ビジネス・プロセスの実行と管理、開発を支援する IT 基盤。

²¹ B P M S (Business Process Management Suite) : BPM 推進に必要なツール一式。プロセスの開発に必要なビジネス・プロセス・モデリング・ツール、プロセスの実装に必要な各種開発ツール、プロセスのオペレーションに必要なB A M、ダッシュボード類などで構成される。

²² B P M推進センター (BPM Center of Excellence) : ビジネスと IT の中間的な位置で BPM 推進の役割を持つ、BPM ベストプラクティスで推奨されている推進組織。現場サイドと IT 部門から選抜された人材で構成する BPM 専門家集団。

| |
|--|
| <p>BPM 推進のステップとキーポイント [BPM 推進フレームワーク] バージョン 1.0</p> |
| <p>編集 : 日本 BPM 協会 BPM コモンセンス部会 発行 : 日本 BPM 協会 発行日 : 2012 年 6 月 14 日</p> |
| <p>お問合せ先 日本 BPM 協会 事務局 電話 : 03-3434-3545 FAX : 03-3434-2963 〒105-0011 東京都港区芝公園3丁目1-22 日本能率協会ビル1階</p> |