



**業務改革や、システム導入プロジェクトにおける
『企画～業務要件定義』フェーズ
の進め方基本アプローチ**

2018年

BPM-navigator 代表 大川原 文明

1. 基本アプローチ＝BPMアプローチに準拠

(1)BPMとは～BPMの定義

(2)BPMが機能しない会社の姿

(3)BPMが有効に機能する会社の姿

(4)BPM推進基本フレームワーク

2. BPMアプローチによる『企画～業務要件定義』フェーズのタスク内容と特長

3. 『企画～業務要件定義』フェーズの基本手順と成果物

4. 実績



1. 基本アプローチ=BPMアプローチに準拠

(1)BPMとは～BPMの定義

ビジネス・プロセス・マネージメント(BPM)は、組織活動のパフォーマンス・変化対応・ガバナンスの向上に向けて、ビジネス・プロセスの可視化・実行・改善サイクルを人・組織とITにより、迅速に実現するマネジメントの考え方・領域です。

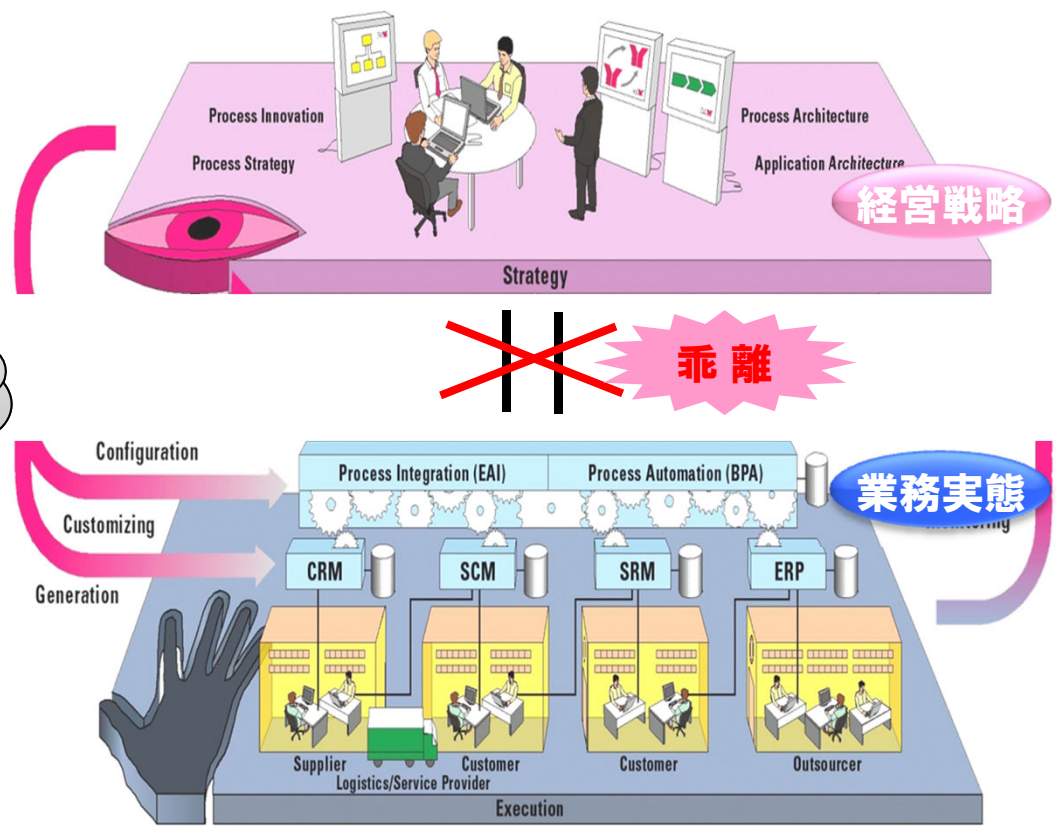
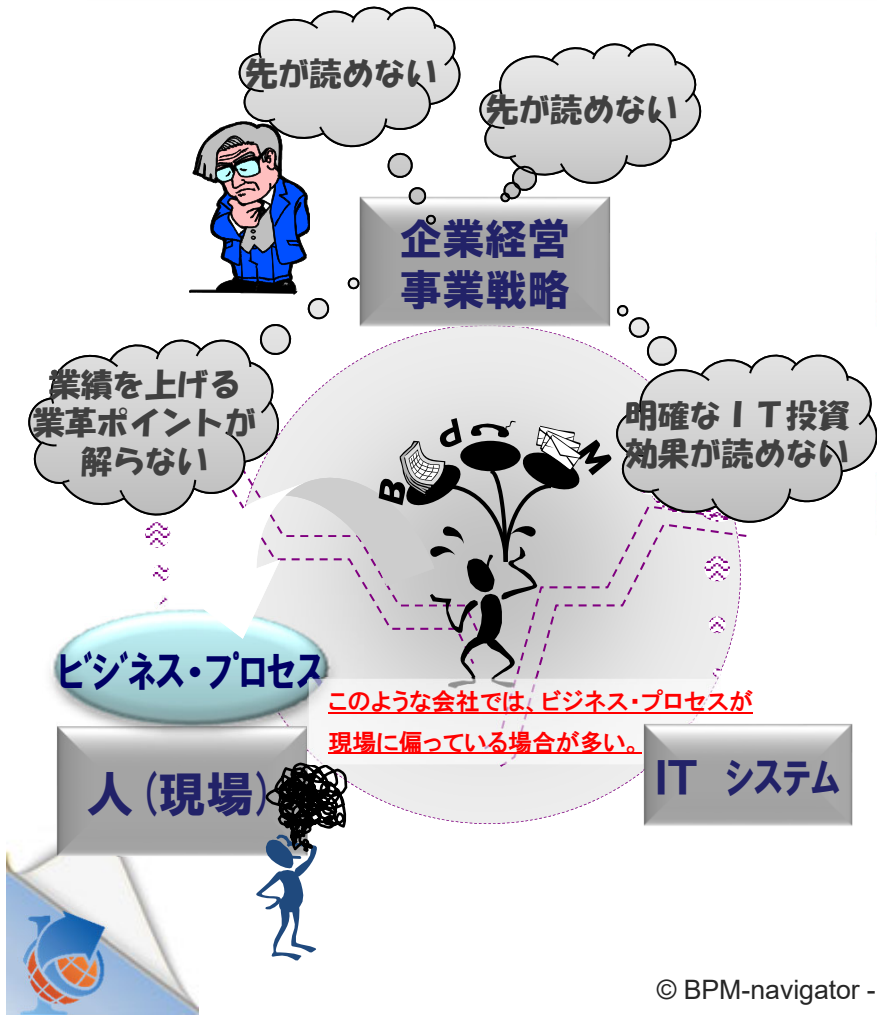


日本BPM協会による定義を引用



1. (2)BPMが機能しない会社の姿

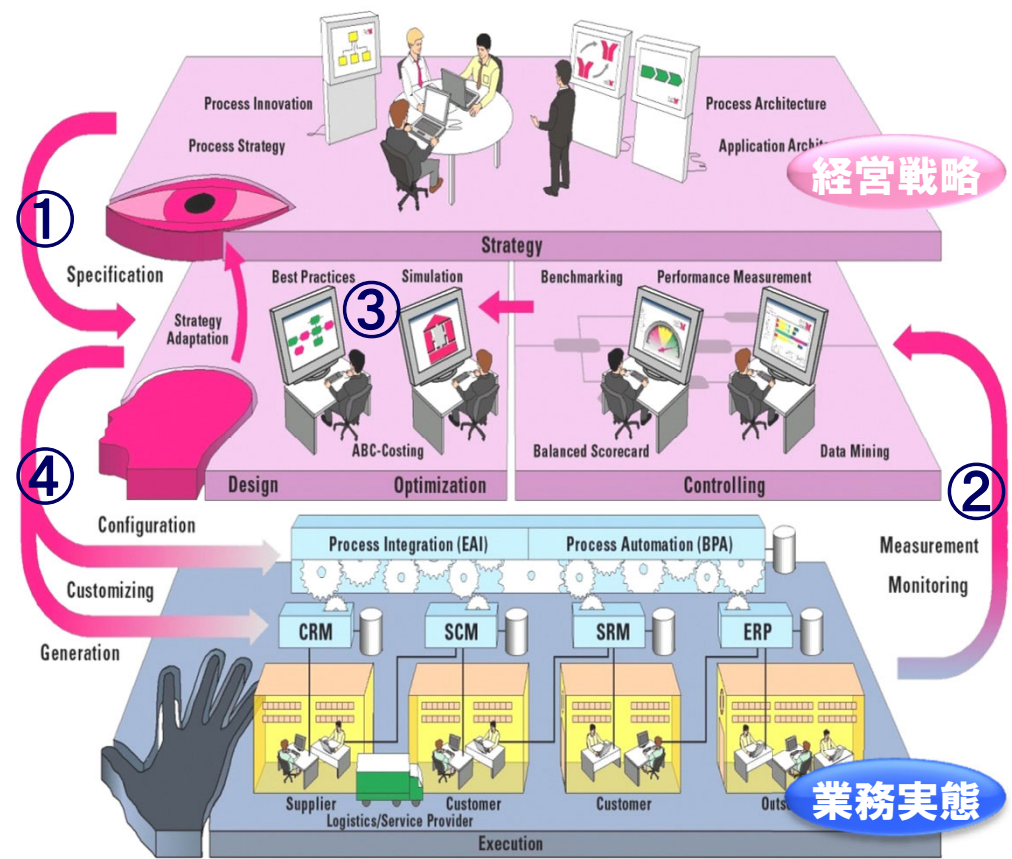
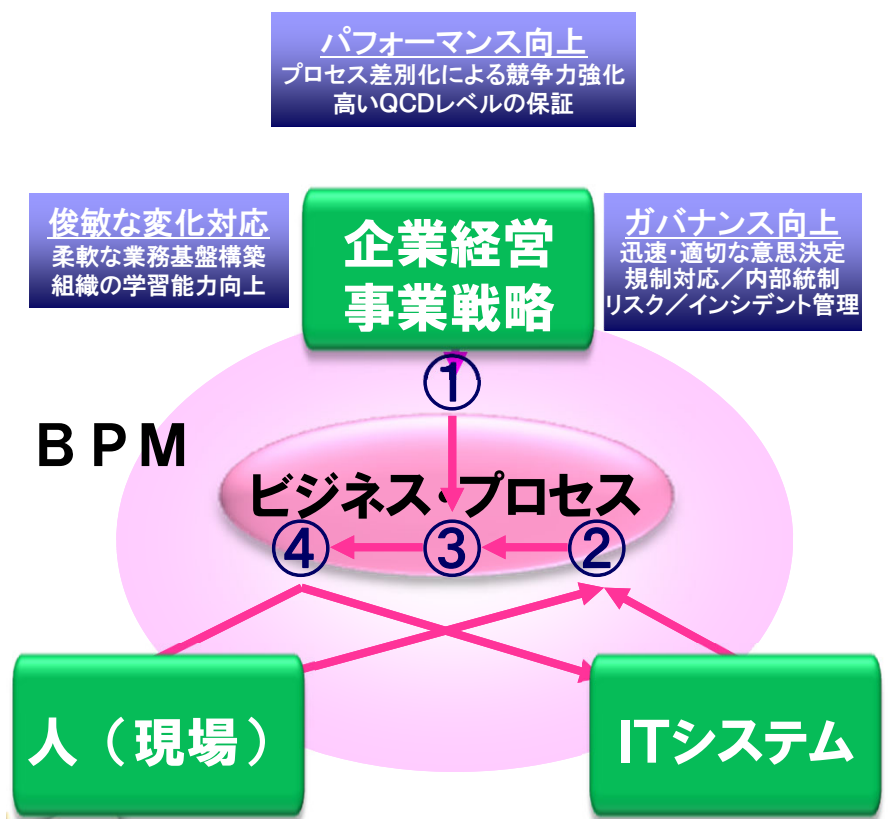
ビジネス・プロセスが存在しない会社は、ありません。
しかし、ビジネス・プロセスのマネージメント(BPM)が、機能しないことに起因する課題を抱えた会社は多く存在します。。



BPMの大家であるアウグスト・ビルフェルム・シェア博士(独)提唱の企業構造モデルに加筆・修正

1. (3)BPMが有効に機能する会社の姿

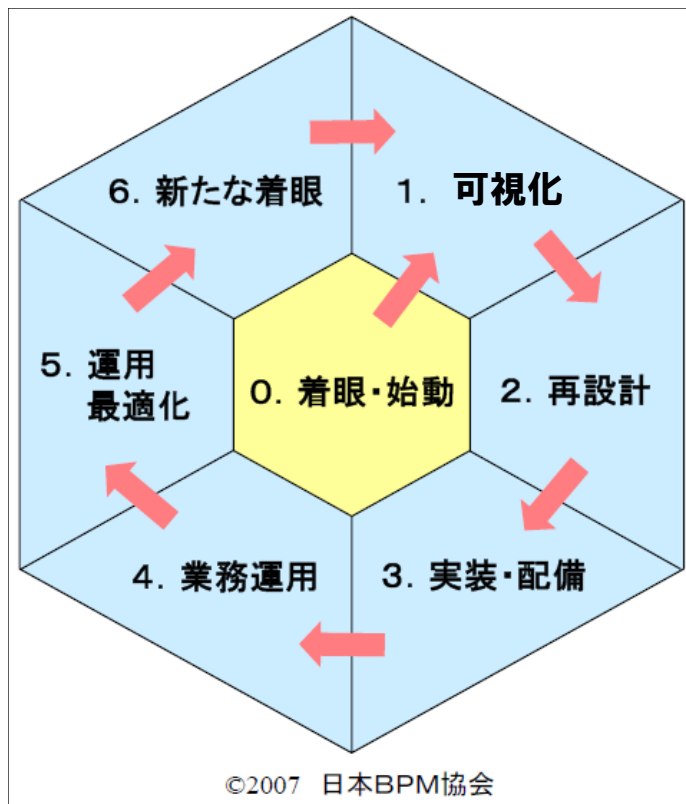
会社の中で、BPMを機能させるということは、戦略と人とITがつながるように、
 ①経営目標を正確に捉え、②現状プロセスとのギャップを明確にした上で、③
 再設計・最適化検証をし、④実現・実行するサイクルを回すことです。



BPMの大家であるアウグスト・ビルフェルム・シェアー博士(独)提唱の企業構造モデルに加筆・修正

1. (4)BPM推進基本フレームワーク

『BPMによるビジネスプロセスの改革の進め方ガイド』として、日本BPM協会では、以下のフレームワークを提唱している。



0. 着眼・始動
 - ・ビジネスプロセス改革の背景、目的、方法、体制を明確にする。
1. 可視化
 - ・プロセスの現状をモデル化し共通認識と目標・課題を設定する。
2. 再設計
 - ・課題を解決し、実行可能なプロセスを設計する。
3. 実装・配備
 - ・プロセスの自動化設計から実装・配備までを行う。
4. 業務運用
 - ・日常業務をワークフローとモニタリングを活用して効率的に遂行する。
5. 運用最適化
 - ・モニタリングデータを基にプロセスのボトルネック解消、リスク対応の改善を行う。
6. 新たな着眼
 - ・より高いレベルの目標に向けて着眼を設定する。



1. アプローチの基本コンセプト～BPMとは

2. BPMアプローチによる『企画～業務要件定義』フェーズのタスク内容と特長

(1)基本タスクと手順全容

(2)タスク内容と標準スケジュール【素早く対応】

(3)BPM推進の**落とし穴と回避法**【実績ノウハウに裏付けられた推進】

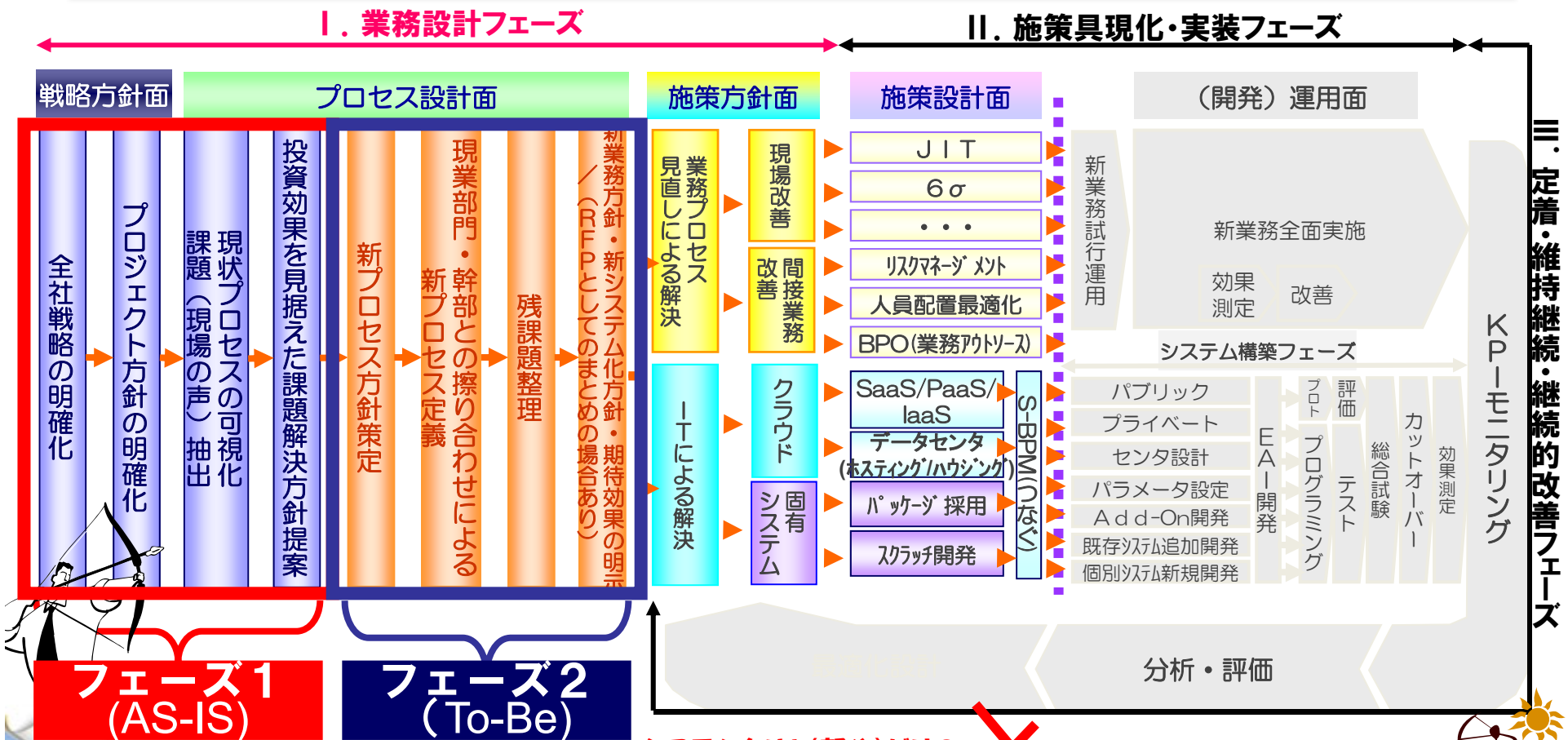
3. 『企画～業務要件定義』フェーズの基本手順と成果物

4. 実績



2. (1)基本タスクと手順全容

特に、スタートとなる1. モデリング(現状業務分析)と2. (新プロセスの)再設計をそれぞれ、『BPMコンサルティングサービス フェーズ1、フェーズ2』と呼び、標準工数として、フェーズ1を10日間、フェーズ2を20日間で、まとめるQuick Win[※]なサービスです。



システム在りき(部分)だけの可視化・分析ではありません

※「Quick Win」は、ITIL[®]v3.1.24の用語で、『比較的少ないコストと労力によって、短期間で投資収益率を達成すると予想される改善活動』という意味。
 © BPM-navigator -Fumiaki Okawara 2018. All rights reserved.

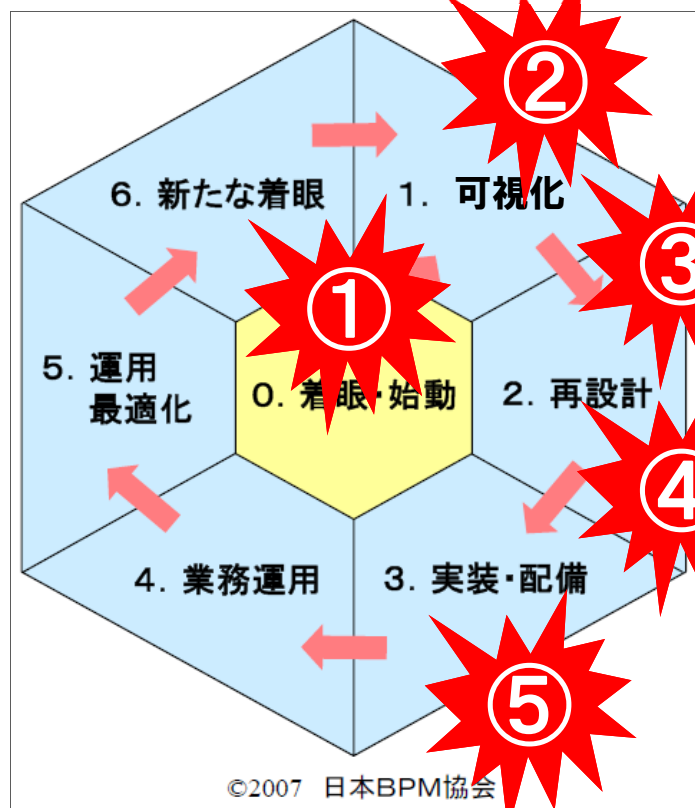
2. (2)タスク内容と標準スケジュール

以下が、BPMコンサルティングサービス フェーズ1、フェーズ2の標準的なスケジュールです。キーマンの確実な参画・協力を得るべく、(正味10日間/フェーズ1)+(20日間/フェーズ2)に対し、期間は、(1か月/フェーズ1)+(2か月/フェーズ2)を予定します。

| | | | | 工数 | 1ヶ月目 | 2ヶ月目 | 3ヶ月目 |
|--------------------------------|--|--|------|------------------|-------------------------|------------------------|------|
| BPMコンサルティングサービスフェーズ/タスク | | | | 正味 日数 | フェーズ1 現状業務分析 | フェーズ2 新業務定義 | |
| ◆フェーズ1:現状分析フェーズ | | | | | | | |
| 1.1 | 全社戦略の明確化 | 今回の範囲だけではなく、全社に渡る戦略目標を明確に可視化する(今回範囲の成果が、他の目標を妨げる事の無いように進めるため)。 | 0.5 | ● | | | |
| 1.2 | プロジェクト方針の明確化 | 対象とする業務範囲と成果レベルについて合意形成する。 | 0.5 | ● | | | |
| 1.3 | 現状プロセスの可視化と課題抽出 | 1.2で対象とした業務範囲をヒアリングし、ARISメソッドに従ってモデル化する。 | 9.0 | ● | ● | | |
| 1.4 | 投資効果を評価した課題解決方針提案 | 1.3でモデル化した各プロセス/業務で発生している課題を分析し、効果的解決方針を提案。 | 2時間 | | | | |
| ◆フェーズ2:新業務定義 | | | | | | | |
| 2.1 | 新プロセス方針策定 | 1.4の成果を基に、対象業務の流れ(プロセスチェーン)をモデル化し、関係者全員の成果目標の意識合わせを図る。 | 3.0 | | ● | ● | |
| 2.2 | 現業部門・幹部とのすり合わせによる新プロセス定義 | 2.1のプロセスチェーン上の個々のプロセスについて、新しいオペレーションフローを定義する。 | 10.0 | | ● | ● | ● |
| 2.3 | 残課題整理 | 全ての課題解決に対して、優先付けし、弊社にてリード・提案。 | 2.0 | | | | ● |
| 2.4 | 新業務方針・新システム化方針・期待効果の明示 /(RFPとしてのまとめの場合あり) | 必要な具現化の方針(範囲、体制、効果、費用、等)とシナリオを策定する。要望に応じて、RFPとしてまとめ、実装フェーズの提案収集に繋げる対応も可。 | 5.0 | | | | ● |
| 総括報告会(幹部向け) | | | | 2時間 | | | ▼ |

2. (3)BPM推進の落とし穴と回避法

BPM推進には、多くの落とし穴があります。ここでは、典型的な5つの落とし穴と推奨する回避法を紹介します。



上記以外にも、多くの“落とし穴”が待ち受けています。落とし穴に落ちないための重要成功要因は、『プロセス指向で立ち返ることの出来る設計が出来ているか』です。

- ① 目標設定時の落とし穴**
 - 0. 着眼
・ビジネスプロセス改革の背景、目的、方法、体制を明確にする。
 - 1. 可視化
・プロセスの現状をモデル化し共通認識と目標・課題を設定する。
- ② 業務可視化の落とし穴**
 - 2. 再設計
・プロセスの自動化設計から実装・配備までを行う。
 - 3. 実装・配備
・業務運用をワークフローとモニタリングを活用して効率的に
- ③ 対策立案の落とし穴**
 - 4. 業務運用
・モニタリングデータを基にプロセスのボトルネック解消、リスク対応の改善を行う。
- ④ 実装時の落とし穴**
 - 5. 運用最適化
 - 6. 新たな着眼
・モニタリングデータの基にプロセスのボトルネック解消、リスク対応の改善を行う。
- ⑤ BI実装時の落とし穴**

2. (3)①目標設定時の落とし穴と回避法

以下は、BPM活動を始める一般的な“きっかけ”です。これに対する最初の目標設定如何で、成功と失敗が分かれると言っても過言ではありません。

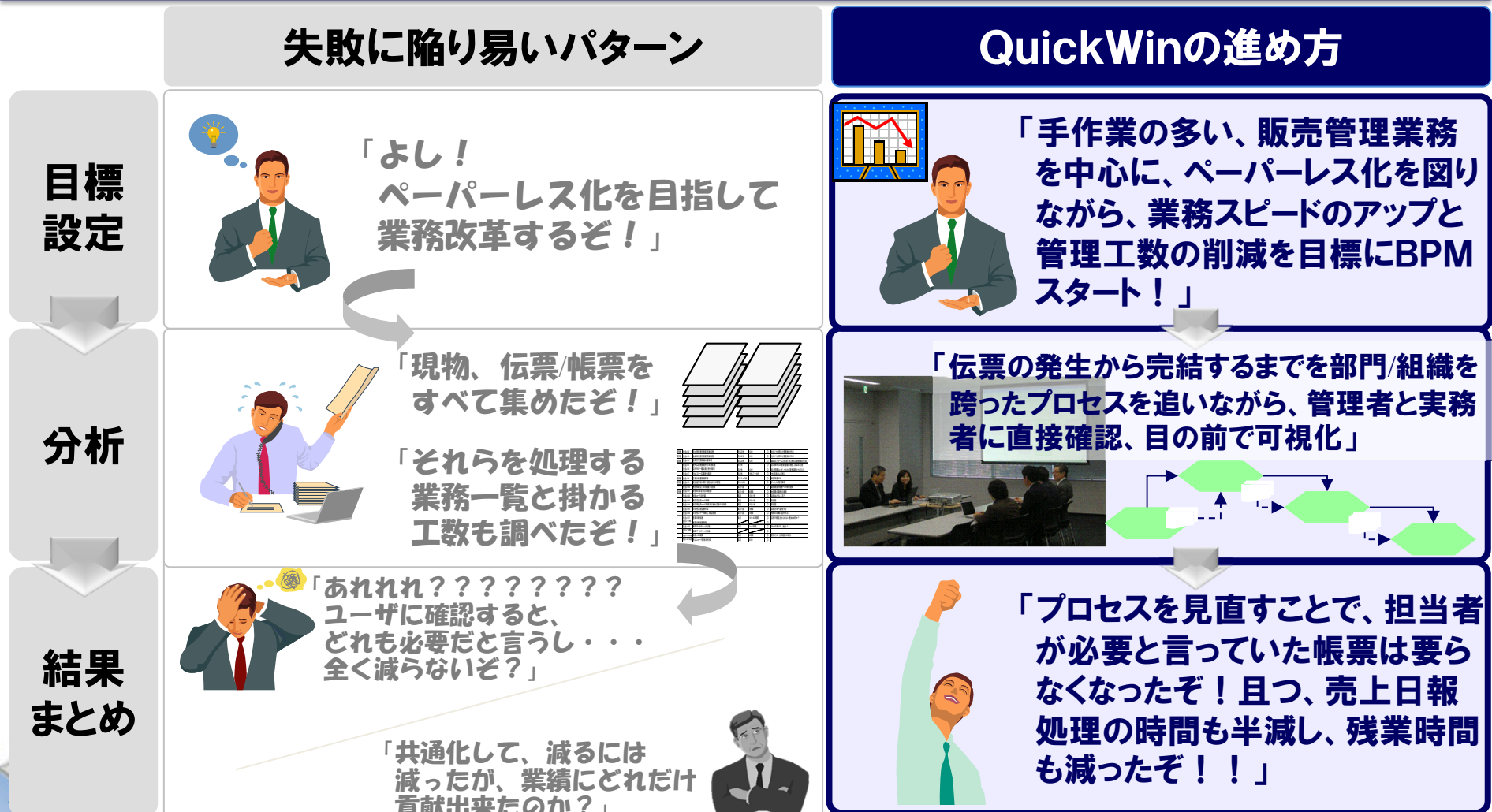
1. 間接コスト削減
2. 業務効率化・スピードアップ
3. ペーパーレス・手書き伝票の排除
4. 手作業の自動化
5. 蓄積データ／情報活用
6. システム刷新／再構築

まず上記は、必要と考えられる“施策/対策”であり、会社が必要とする真の目標ではないことを見抜くことが、最初の重要成功要因です。



2. (3)①目標設定時の落とし穴と回避法

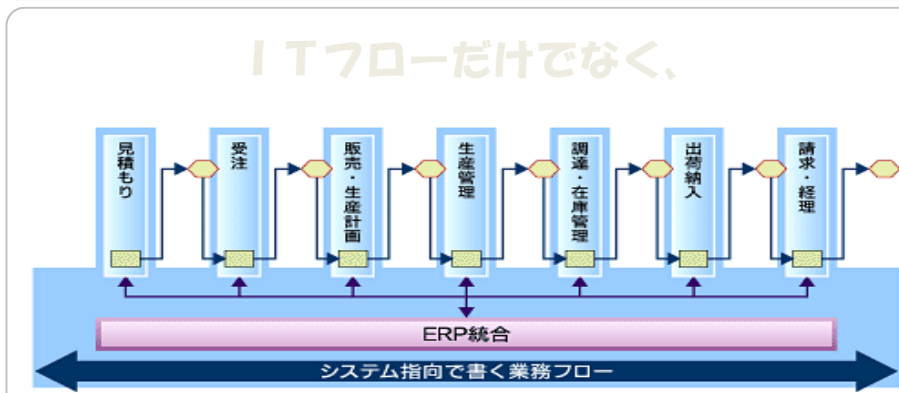
例えば、前頁3項の“ペーパーレス化”を目標と取り違えてBPM(そもそもBPMと言えませんが、)する場合と、正当な進め方の違いを以下に対比してみましょう。



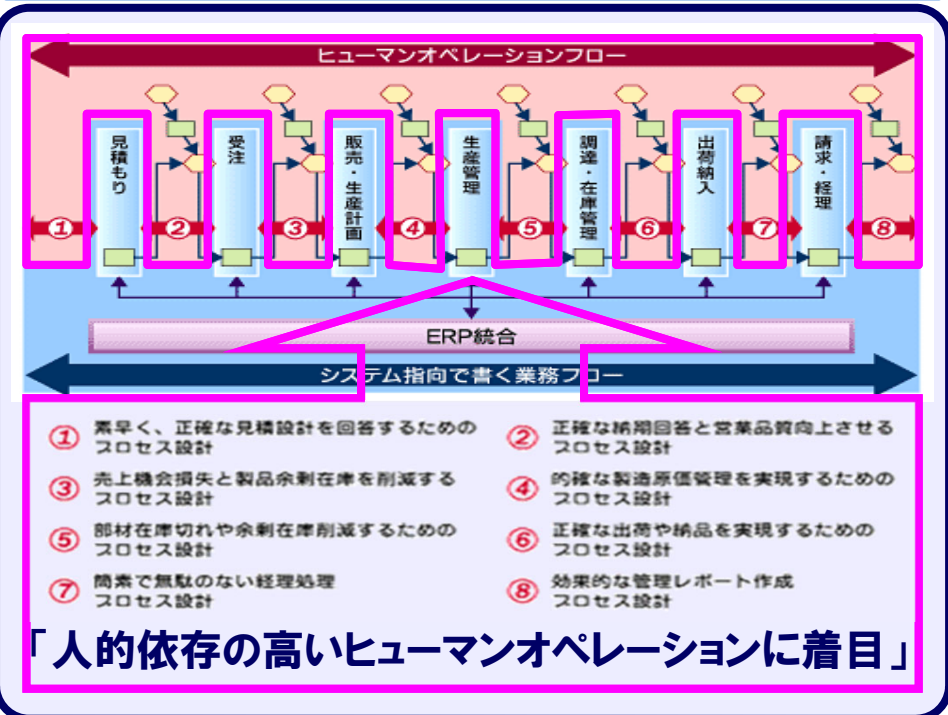
2. (3)②業務可視化の落とし穴と回避法

手法1)システムだけのフローを描いても、問題はなかなか見つかりません。問題の多くは、「ヒューマンオペレーション」部分に潜んでいます。曖昧だったり、イレギュラーパターンが定常化しているようなケースを見つけたら、泥臭く可視化しましょう！

一般的システム導入パターン



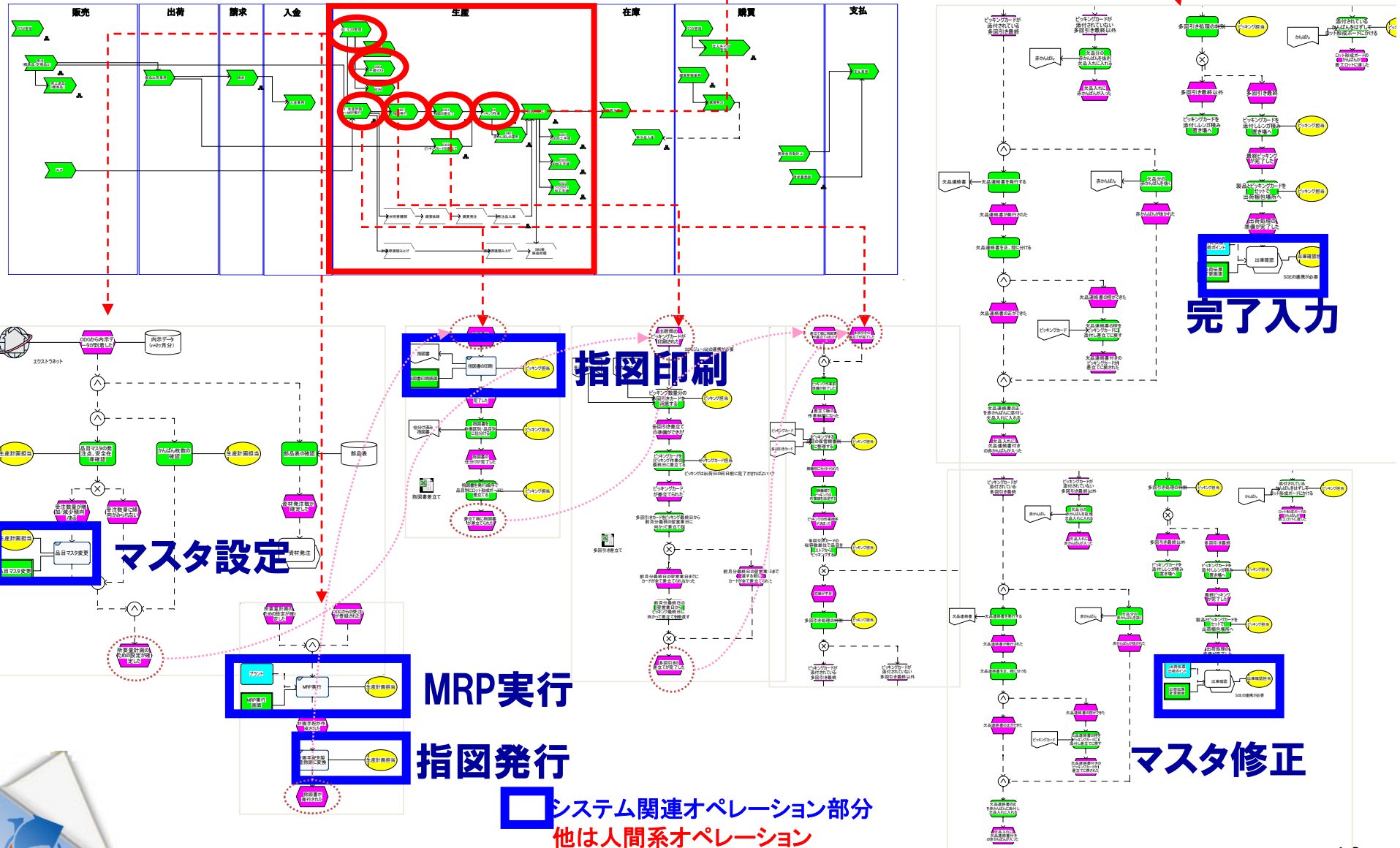
QuickWinの手法



どんなに素晴らしいシステムでも“受注”はしてくれません。逆にシステムができることを人間が行っているのは“非効率”です。人間とシステムの業務を明確に、繋げて可視化することで、人間とシステムの何れがコントロールすべきプロセスであるか見極めることが重要

2. (3)②業務可視化の落とし穴と回避法

実際に、ITとヒューマンオペレーションを繋げて描いた生産管理業務フロー図



2014年11月PLMシステム導入を請負って、進めていた某ITベンダーから、「要件定義フェーズで顧客の納得を得られない。今に至っては、打ち合わせを音声録音され、訴訟になりそうだ。助けて欲しい」と、相談を受けました。

私は、ITベンダーからその状況を、2時間を2回ヒヤリングし、問題の所在を以下の通り読み解きました。

➤ 私が、その解決に大切なこととして感じたこと。

- ✓ 顧客の思い（大川原想定）と、ITベンダーの思いのギャップ。
- ✓ その解決に必要な定石（兎にも角にもグランドデザイン）
- ✓ ITベンダーが対応したくとも、スキルの的に補えない部分。

➤ 上記、ギャップを埋め、顧客の思いと、ITベンダーの技術力をつなぎ合わせ、目標達成に導くには、BPMが必要と認識した。



そもそも、『要件』のギャップ。

ITベンダーにとっての要件は、

『機能要件』

顧客にとっての要件は、

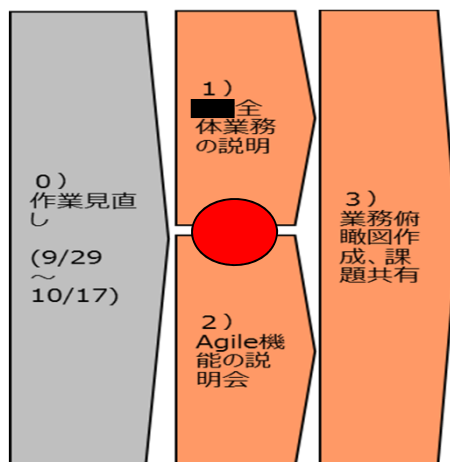
『業務要件』

ここからズレていたら、永遠に平行線のまま。



顧客の思い(大川原想定)と、ITベンダーの思いのギャップと、BPM(プロセス指向)による解決方針

◆ ITベンダー-提案資料9頁の認識ギャップを埋める⇒“つなぐこと”



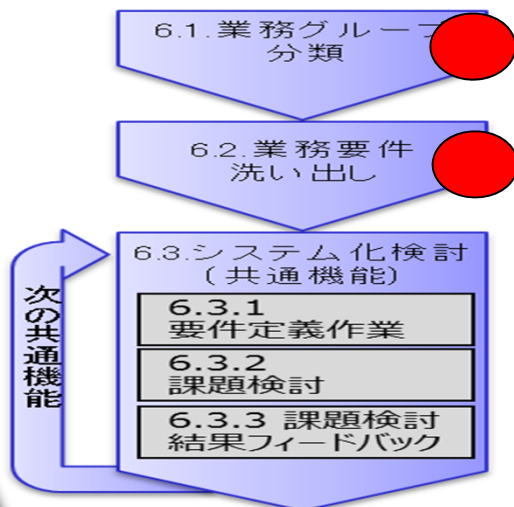
● = 顧客「業務は、こうなっています。」 (全体ってどこまで?)
 ITベンダー「Agileには、こういう機能があります。」
 ⇒顧客にとって何が必要かを決めるために。。。
 顧客「ITベンダー-から提案が欲しい。」



ITベンダー「何が必要か決めて欲しい。」

◆ ITベンダー-提案資料14頁の認識ギャップを埋める⇒“補うこと”

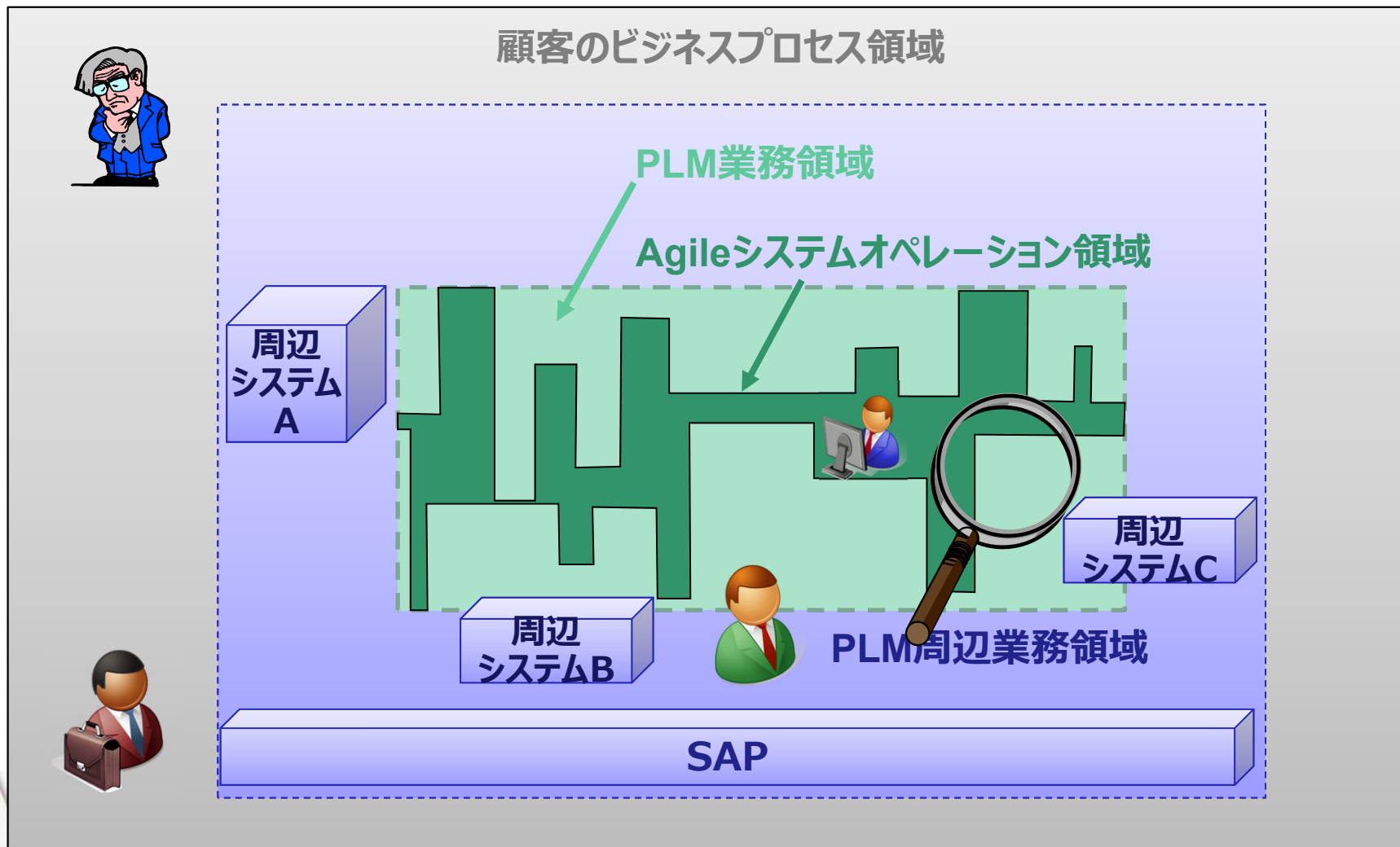
● 進め方フロー



● = 顧客「何を根拠に、判断したらよいか迷う。」
 ITベンダー「決めてもらわないと、進まない。」
 顧客「デシジョンのための提案が欲しい。」

これをスムーズに流れるようにするための判断基準を現プロジェクトを取り巻く環境、条件を可視化、共有することで、顧客に判断いただける条件/根拠を明示すること。

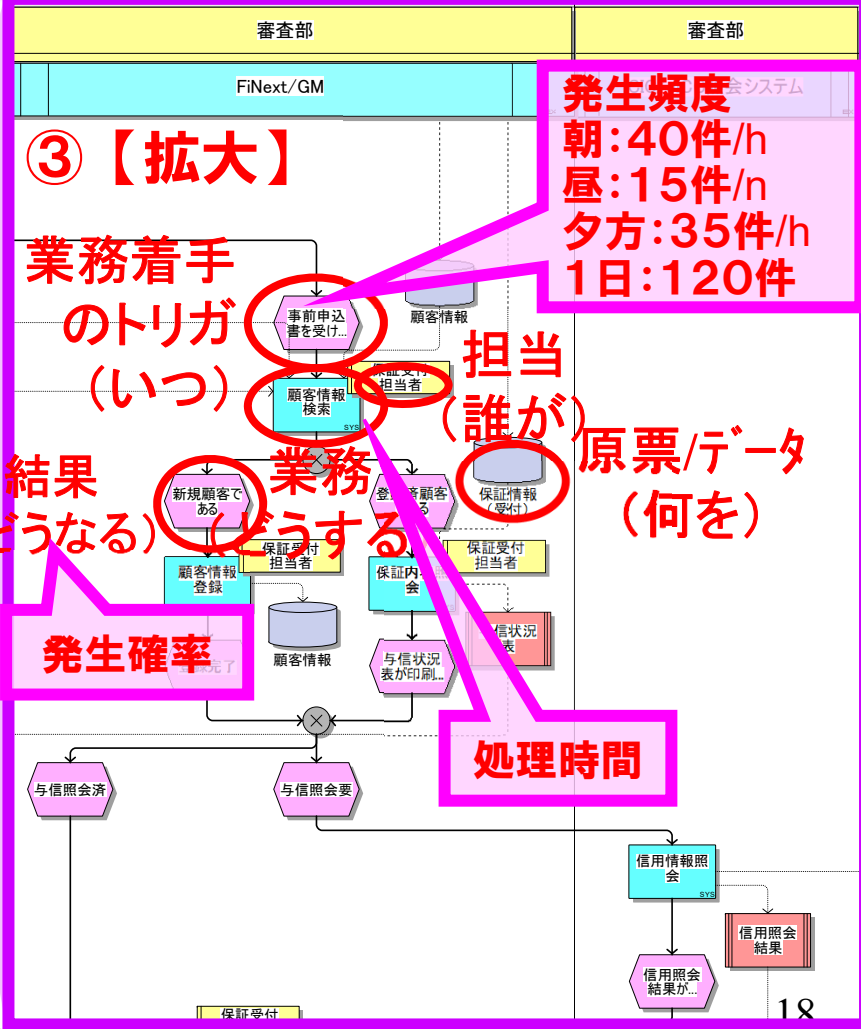
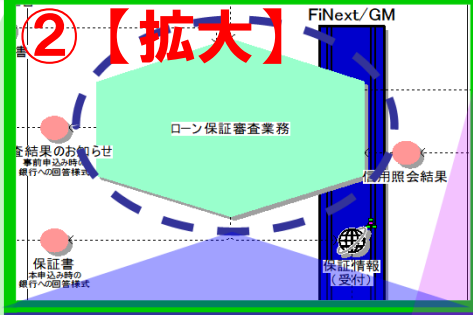
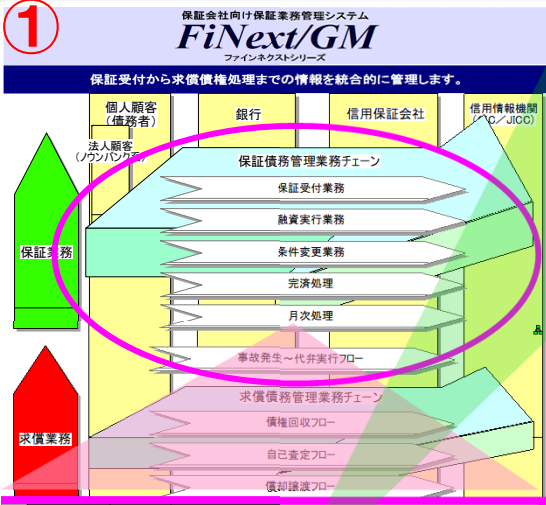
顧客の環境、思いを理解し、共有するために、混沌とした現況と周辺との関連を“俯瞰して捉える”こと。



2. (3)②業務可視化の落とし穴と回避法 もう少し具体的な業務フロー図で説明しましょう

QuickWinの手法

BPMアプローチでは、前頁の同じ対象を以下のように可視化(モデル化)します。
「何となく解った気になる前頁のお絵描き」と違い「階層化して5W2Hを確実に捉えます。」



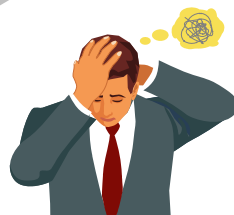
2. (3)②業務可視化の落とし穴と回避法

手法3) “紙だからダメ”、“手作業だから遅れている”とは、一概には言えません。すべての紙を無くし、手作業を自動化するのでは、採算が合いません。量/率とタイミングを考慮した影響度を定量的に捉えることが、投資判断に必要。

システム導入時の悩みどころ



- ・紙の電子化が必要だ！
 - ・手作業を自動化したい！
- ⇒ワークフローを導入しよう！！



「投資対効果が曖昧で、
決裁が下りなかった・・・」

QuickWinの手法

可視化した業務をシミュレーションにより、定量評価⇒効果を試算

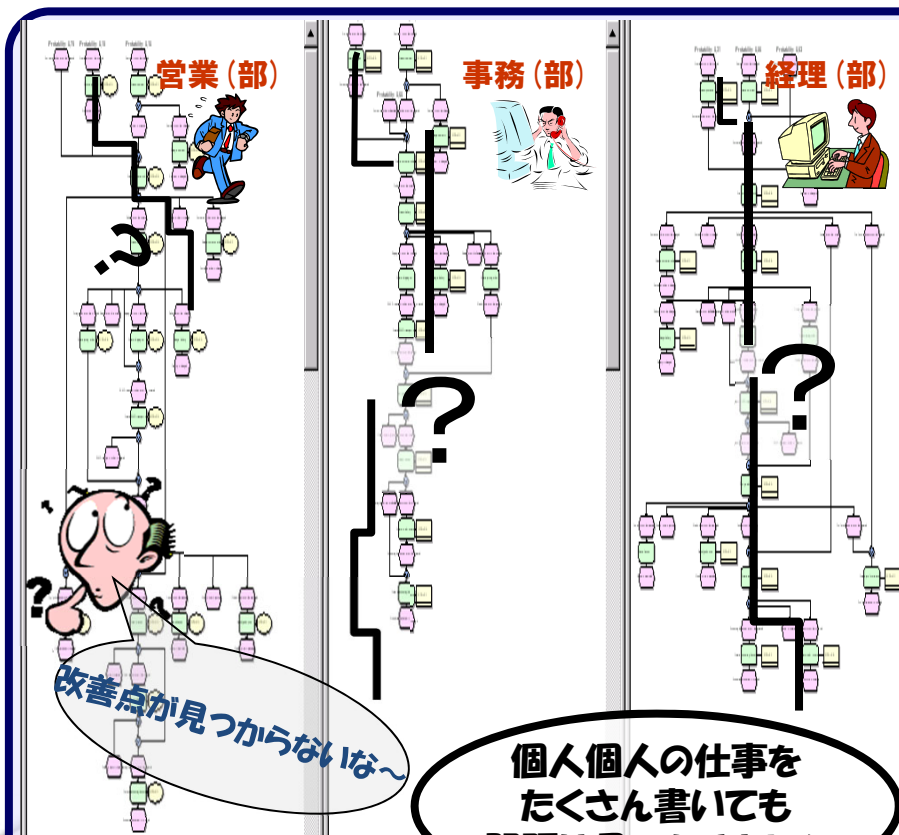


「幹部も納得して、早速対策実施
だ」

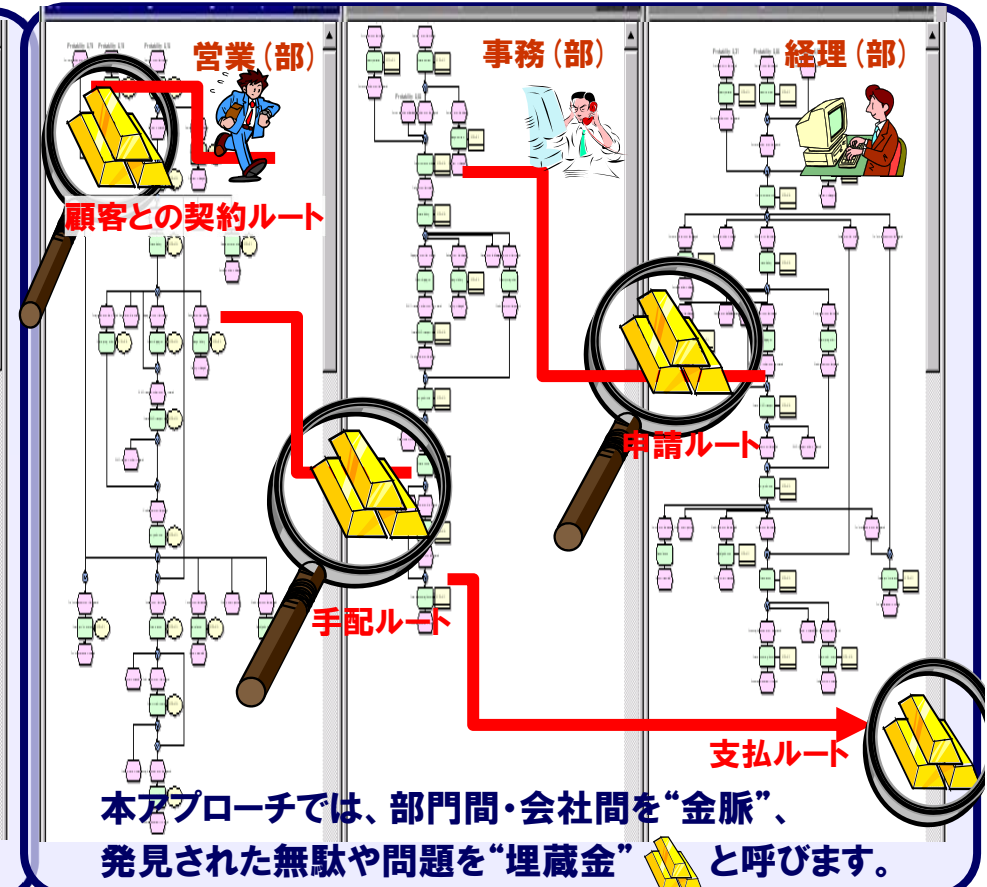
2. (3)②業務可視化の落とし穴と回避法

手法4)業務フローを個別に細かく描いても時間ばかり掛かり、問題も見つかりません。
人手によるやり取りの多い箇所(多くは、部門間・会社間)に目を付けて可視化し、
解決すべき問題を素早く見つけ出します。

一般的な業務フロー作成パターン

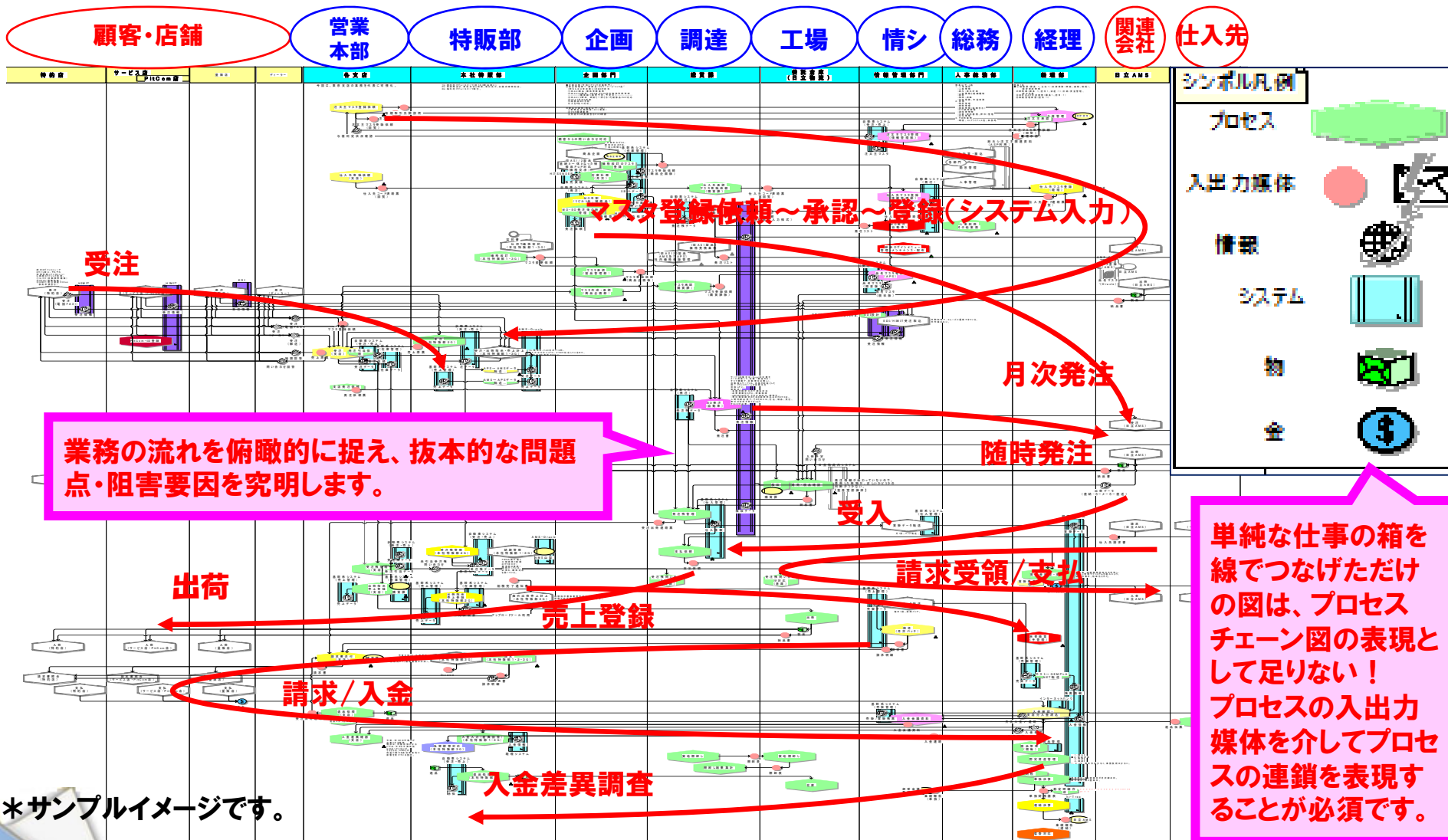


QuickWinの手法



横串のフロー記述例＝取引俯瞰図

【全体プロセスチェーン可視化(ビジネスシナリオ図)】



*サンプルイメージです。

2. (3)③対策立案の落とし穴

業務プロセス改革で、費用対効果が一番大きい対策って、何だと思いませんか？

業務の自動化？ 手作業の排除？ いえ違います！！仕事を丸ごと無くしてしまう事です！！

失敗パターン

例えば、経理部門では・・・



残業が多い、人手が足りない（汗）
原因は解っている！

1. 期限を守らない支払依頼が多いので、フォローと資金調整のイレギュラー業務。
2. 請求漏れが無いかわフォローをしている。
3. バイト料支払口座番号が間違っていることがあるので、毎月事前チェックをしている。

「よし！？
上記業務をワークフロー／
自動チェック機能を作ろう！」



おいおい、それが本当の
最適策なのか？！
また、金掛かるのか？！

QuickWinの手法

『**全社業務を俯瞰し、客観的な視点で問題の発生元を探し当て、そこを対策する。**』

1. 期限が守られないなら、先ず、守られるようにする。もし、守れない理由があれば、そこを対処し、**経理部門のイレギュラー業務が発生しないようにする。**
2. 請求漏れが発生するなら、発生しないようにする。もし、発生する仕組みになっているのであれば、そこを対策・改善する。それにより、**経理部門のフォロー業務が必要無い様にする。**
3. バイトの登録時の画面で、口座番号チェック機能を追加する。それにより、**経理部門のチェック作業自体を無くす。**

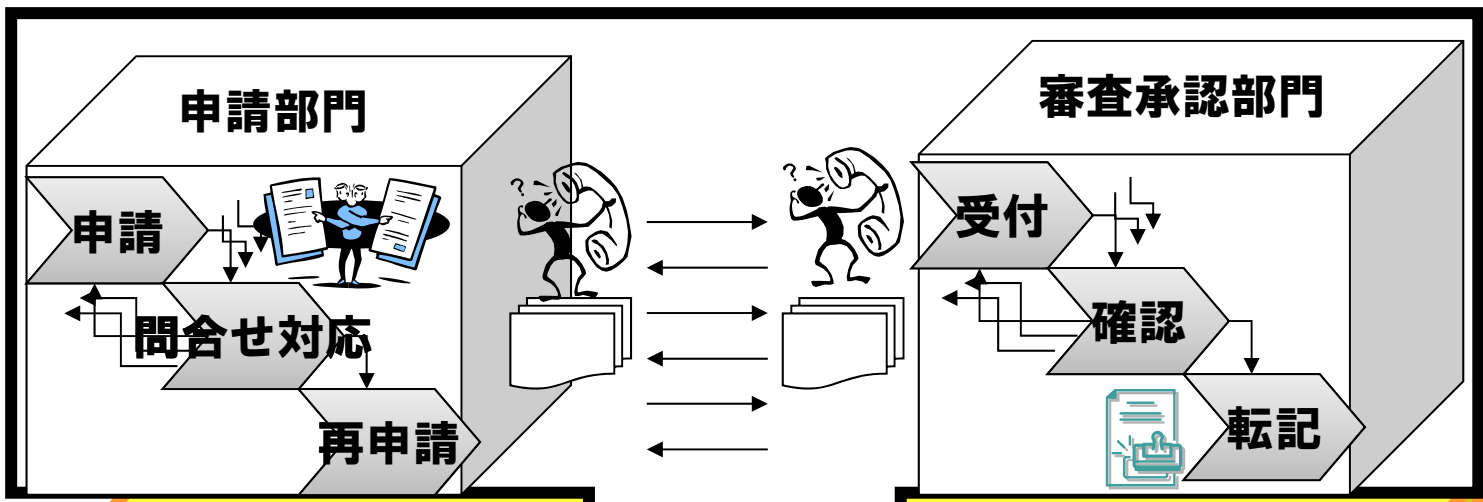


「**最小限の投資で、ユーザ負担となっていた業務そのものが無くなり、業務プロセス自体がシンプルになったぞー**」

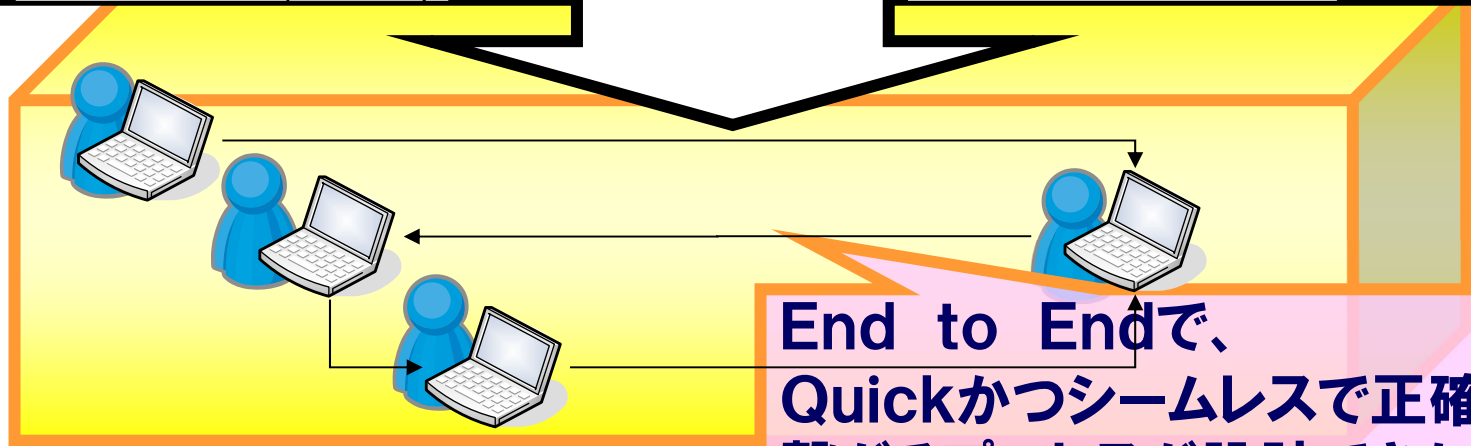
2. (3)④実装時の落とし穴と回避法

折角、問題解決し、目標達成可能な理想的な業務プロセスが設計できても、それが実装できなければ、何ものなりません。

現状



設計した
新プロセス



End to Endで、Quickかつシームレスで正確に繋がるプロセスが設計できた



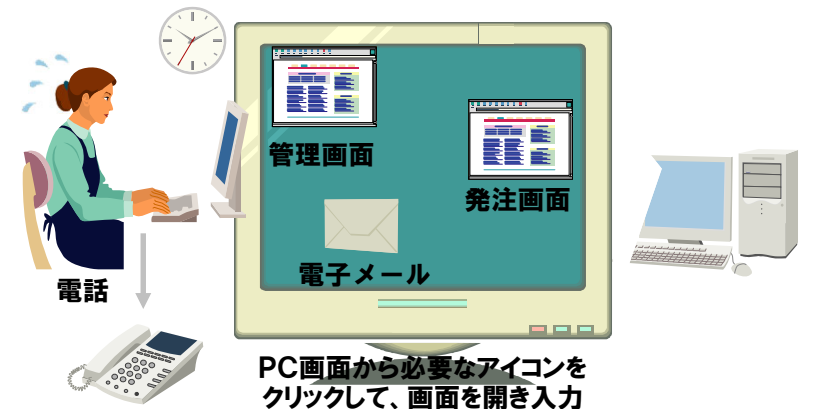
2. (3)④実装時の落とし穴と回避法(続き)

ところが、新しい基幹システムに、設計した通りに“つながる”機能がなかったら(～左図)
 そうならないためには、“業務ポータル化技術”の利用が有効です(～右図)

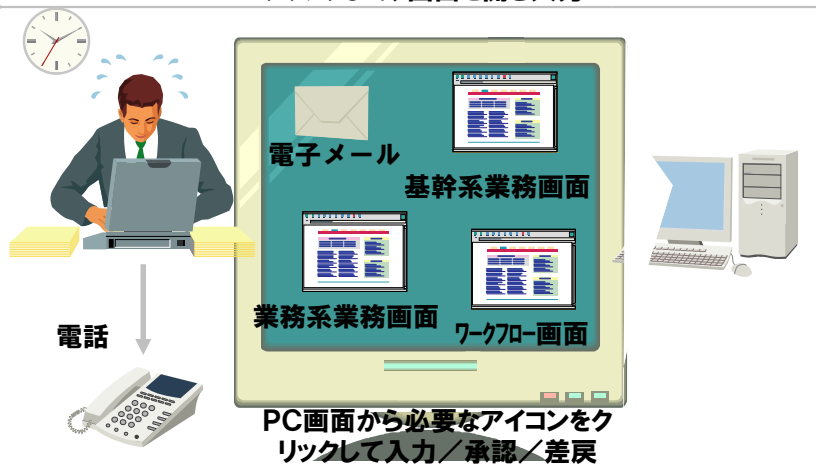
設計通りの実装が出来なかった

=業務毎に異なるメニュー画面と電話を駆使した運用(煩雑)

申請
部門



審査
承認
部門



“業務ポータル化技術”による実装

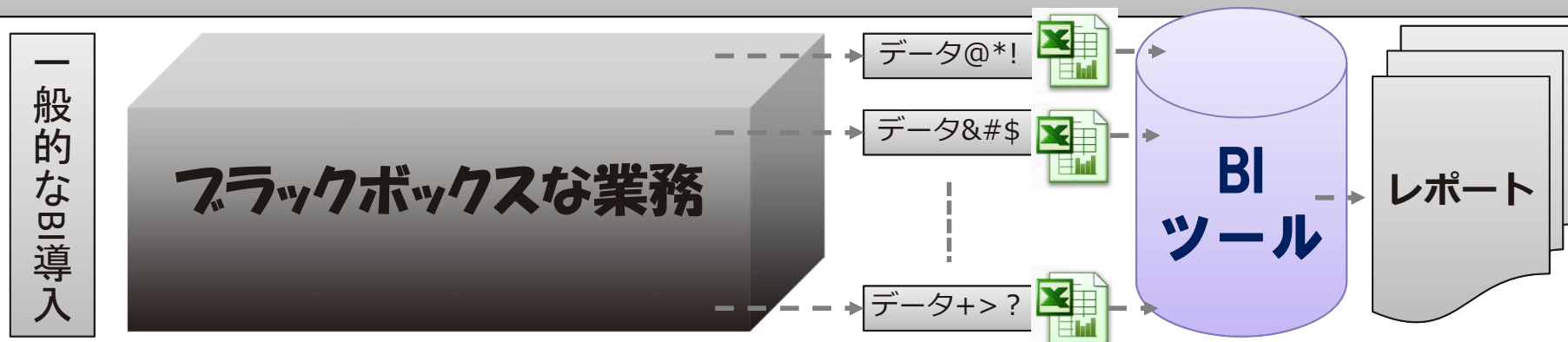
=すべての業務をポータル画面から入力し、完結を目指す



申請～確認・承認(差し戻し)～送付を業務マニュアル付きで、ナビゲート。証跡となるログも自動収集

2. (3)⑤BI実装時の落とし穴と回避法

一見BIは、“複雑で多種多様なデータを整理し、分析するのに柔軟かつ、有効な道具”に思われているが、本当にそうだろうか？ BI機能だけに頼りすぎた実装の危険性。



疑問

何のためのBI集計か？

= 「改善したくとも、プロセスがブラックボックスなので、データに基づいて、集計し、アクションプランを立てたいから。」

上記は、建前としては、理解するが・・・

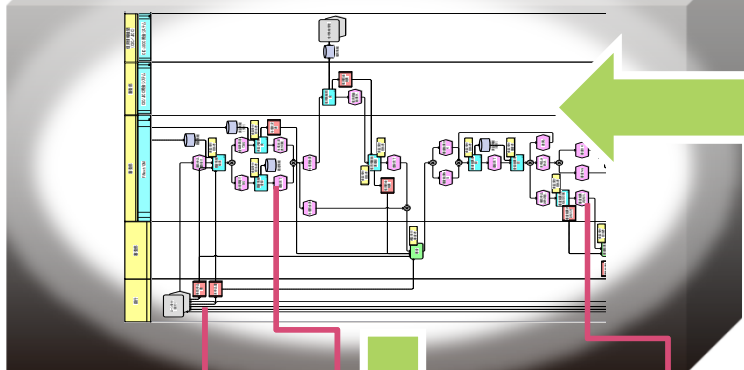
- ✓ そもそもデータの発生プロセス/ルールが不明確なデータを基にした集計結果に信憑性はあるのか？！
- ✓ 柔軟な分析ができるといっても、データの発生プロセスを理解できていないIT担当や、一部門の一担当に、キューブを組めるのか？！
- ✓ 仮に、データの発生プロセス/ルールが明確であるなら、わざわざ集計・レポートをせずともアクションプランは立てられる（デシジョンプロセスとして埋め込める）のでは？
- ✓ 財務報告のような定型レポートであれば、BIまでは必要ない。

2. (3)⑤BI実装時の落とし穴と回避法(続き)

的確なアクションプランを導くためのレポートが欲しいのであれば、以下のStepを踏むべきではないだろうか。このStepを踏まずしてBIに頼るのは如何なものか？

素直な考え

Step 2.ブラックボックスな業務を可視化し、発生プロセスを捉える



データa

データb

データz

Step 4. この時点でデジタルシミュレーションが明確になったらプロセスへ実装する

Step 3.基準データの発生プロセス・ルールを正しく捉える。間違った運用/ルールが見つかったら、改善する。

Step 1. 本当に欲しいレポート要件を定義する



真実で、正規化されたデータだけをBIツールへ取り込む

1. 基本アプローチ=BPMアプローチに準拠

2. BPMアプローチによる『企画～業務要件定義』
フェーズのタスク内容と特長

3. 『企画～業務要件定義』フェーズの基本手順と成果物

(1)フェーズ1の進め方～準備

(2)フェーズ1の進め方～本番

(3)フェーズ1成果事例

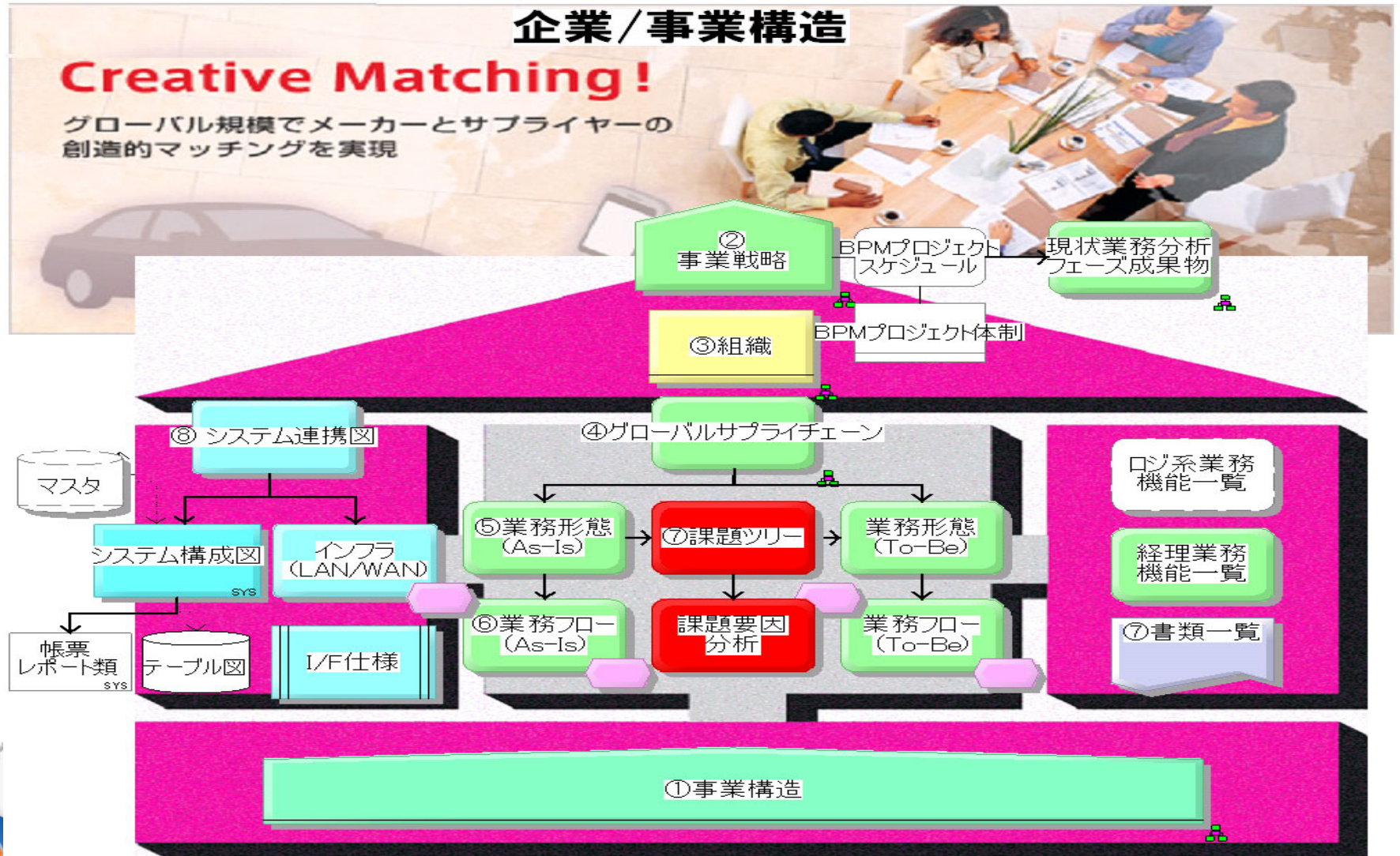
(4)フェーズ2へ～タスク概要

4. 実績



3. 『企画～業務要件定義』フェーズの基本手順／成果物 (1)フェーズ1の進め方～準備

確認・成果物は、ARISというBPMツールを利用し、作成・まとめます。プロジェクトの成果物は、下図の該当するシンボルにリンクして、階層的に参照可能となります(インデックス頁)。

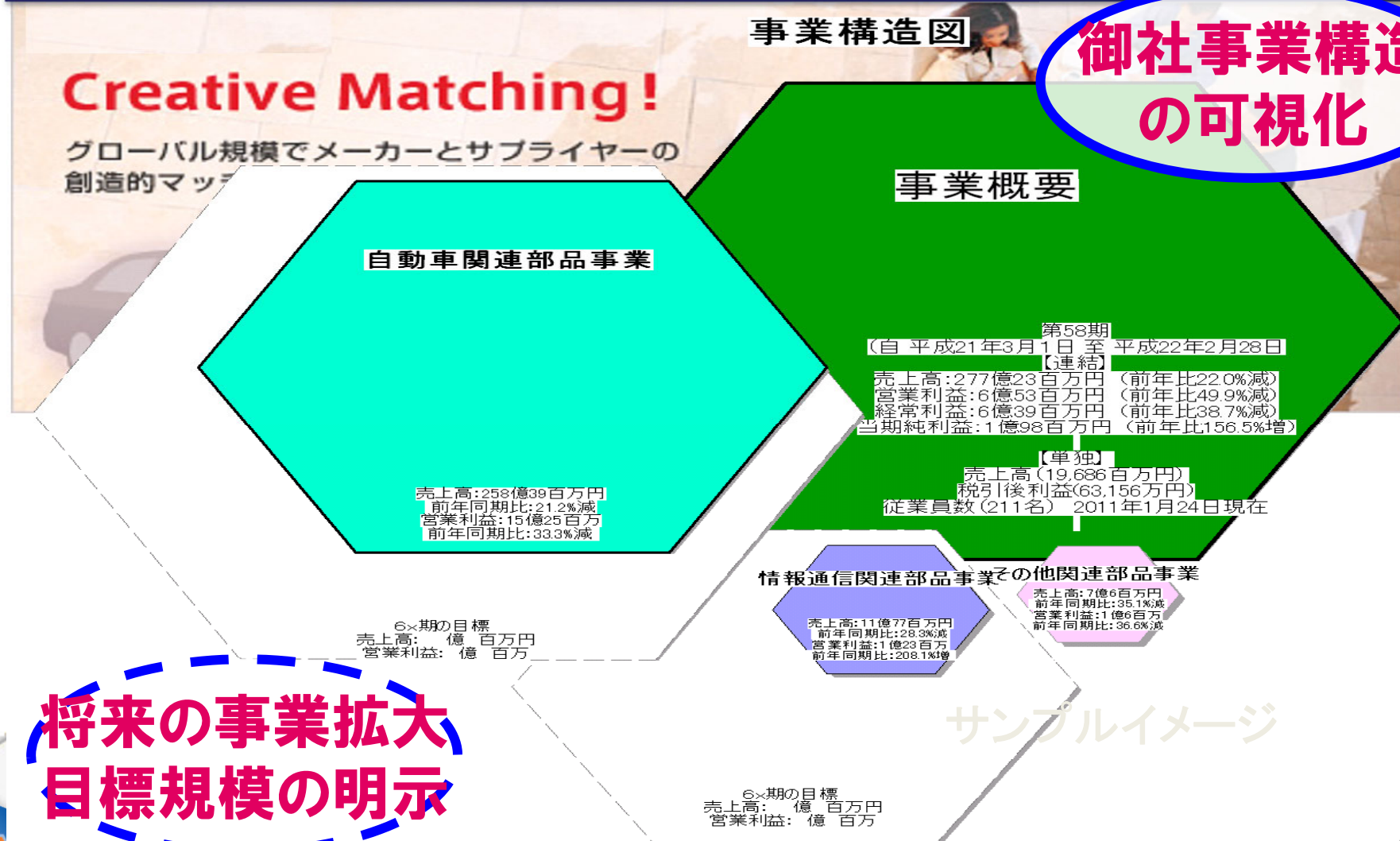


3. (1)フェーズ1の進め方～準備



BPM-navigator

インデックス頁の「①事業構造」には、御社の事業構造を可視化し、割り当てます。御社にとって、システム導入効果を期待する事業の姿を知ることは、効果的システム導入のための最初の一歩と考えるからです。



3. (1)フェーズ1の進め方～準備



IT導入が目的ではなく、会社としての目標の達成が目的です。そのためには、会社の事業計画／戦略を的確に捉え、ITに期待する部分、それ以前の課題、IT以外の課題を最初にすみ分け、目標設定することが重要と考えます。



中期経営計画の達成に向けた基盤構築

グローバル展開を推進すべく...

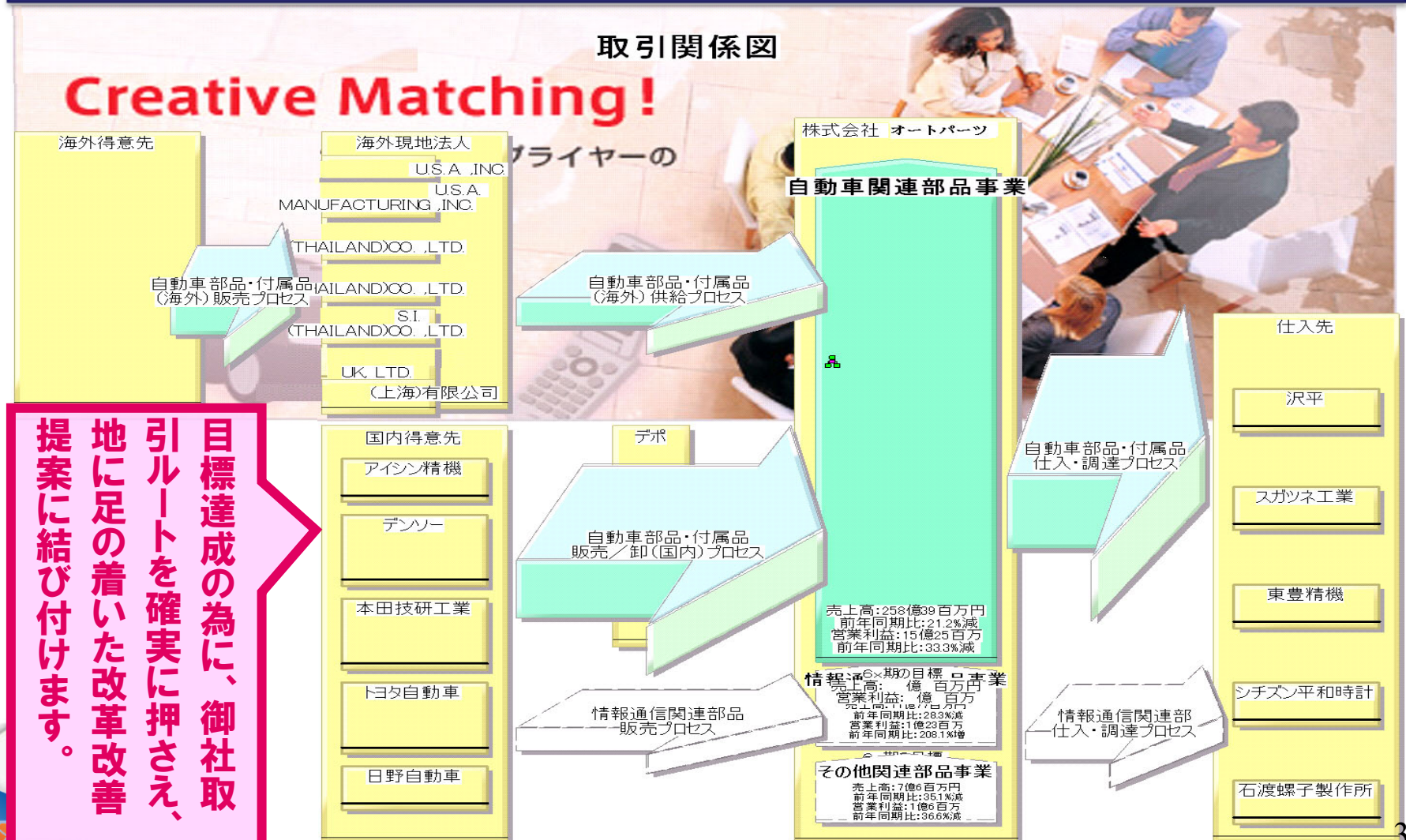
直近課題をステップを踏んで解決する目標設定

御社事業方針の遂行、目標達成に寄与すべく、全社目標の確認から、今回取り組みの位置付けを明確にしながら、実現まで一貫して、一緒に実行します。

3. (1)フェーズ1の進め方～準備



情報/データの流れだけではなく、両流・物流・金の流れを確実に捉え、最適なシステム導入を達成すべく、御社の『取引関係／経路』を可視化します。



3. (2)フェーズ1の進め方～本番(実施要領)

BPMコンサルサービスは、ヒアリングを基本としますが、確認した内容は、必ずその場の目の前で、同時に確認いただくのが、特長的な進め方です。

伝統的なコンサル風景

複数のコンサルタントが、対応。
コンサルタントがヒアリングした内容は、
コンサルタント各自のPCにタイピング
され、その場で確認できない。
数週間後の成果物で、意識違いが発覚。



ユニークな進め方～Quick Win手法



- インタビュー形式にて、確認内容(目的/課題/業務フロー/現場の生の声)を目の前のプロジェクターに映しながら、進めるので、後になっての行き違いがありません。
- その日の成果物(業務フロー)は、その日の最後に電子媒体でお渡しします。
- インタビューは、1部門・2時間を平均2回程度ですので、多忙な実務者の手を煩わせません。
- 短期間で、満足行く成果をお約束します。

一ひとつの目標、テーマに付いて、10日を単位に成果を積み上げて参ります。

3. (2)フェーズ1の進め方～本番(実施要領)

特別な条件は、ございませんが、BPMコンサルティングサービス実施に際し、以下をご理解下さい。

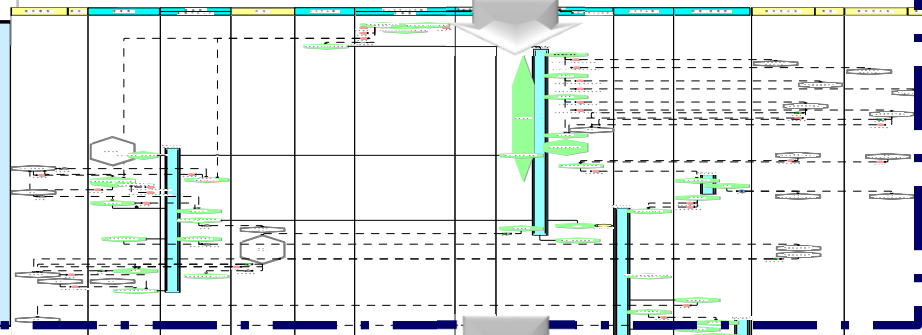
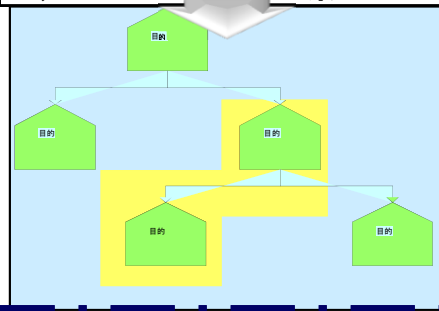
1. 目標、スコーピング設定に従って、**今回、フェーズ1：10日間、フェーズ2：20日間**で、満足いく成果をお納め致します。
2. 各部門ヒヤリングは、**1部門2時間×2回（マネージャー様と実務担当者様の出席）**のみです。
（必要に応じて、1項の期間の中で追加ヒヤリングをお願いする場合がございます）
3. 原則はヒヤリングしながらお客様の目の前でモデル化していきますので、上記期間内でのヒヤリング対応以外**追加作業は発生いたしません。**
4. さらにヒヤリングしながらお客様の**目の前で確認し、まとめ**ますので、ユーザ様の表現がそのまま成果物として残ります。
5. 経験値として**10日間で平均して120程の課題意識（現場の声）**が抽出できます。
その中から改善効果の高い主要因（通常5つ程度）に絞込み、**先ず、手掛けるべき、改革ポイント**のご提案までをさせていただきます。
6. ARISというBPMツールを利用しますが、**ご購入は必須ではありません。購入頂かなくとも日々の確認成果物は、Excel形式にして、日々お渡し致しますので、その日の内に、ご確認頂けます。**
7. **目標に対して、大幅な改善の効果をもたらすべく、抜本的原因の究明とそれに向けた効果的対策**を目指します。
8. **実績で培った、実践的ノウハウと画一化した手法を携えた優秀なコンサルタントが対応**します。



3. (2)フェーズ1の進め方～本番(初日)

初日AMに、「キックオフ」→「経営・戦略目標の確認」と「対象範囲」を設定し、PMIに「(粗々な)プロセスチェーン図」を描くことから始めます。

| 回数 | 実施日 | 実施内容 | | | 実施場所 |
|----|-----|---|---|-------------|------|
| | | 9:30-11:30 | 13:00-15:00 | 15:30-17:30 | |
| 1 | 第1目 | キックオフ - 【幹部、マネージャ】 事前ヒアリング - 【幹部、マネージャ】 i) 目的確認: (例) 『間接業務効率化・工数削減』 ii) スコーピング: ○○事業 | iii) スコーピングに準じた対象プロセスチェーンの確認 - 【有識者】 : ヒアリング(可視化)対象のプロセス抽出 | | 本社 |



初日、終了時点で、2日目以降6日目迄のヒアリング日程表<どの部門に、何業務を確認したいか>をご提示します。

お手数ですが、3日～1週間を目途にヒアリング候補者(マネージャーと実務者必ずペアで)をアサインください。

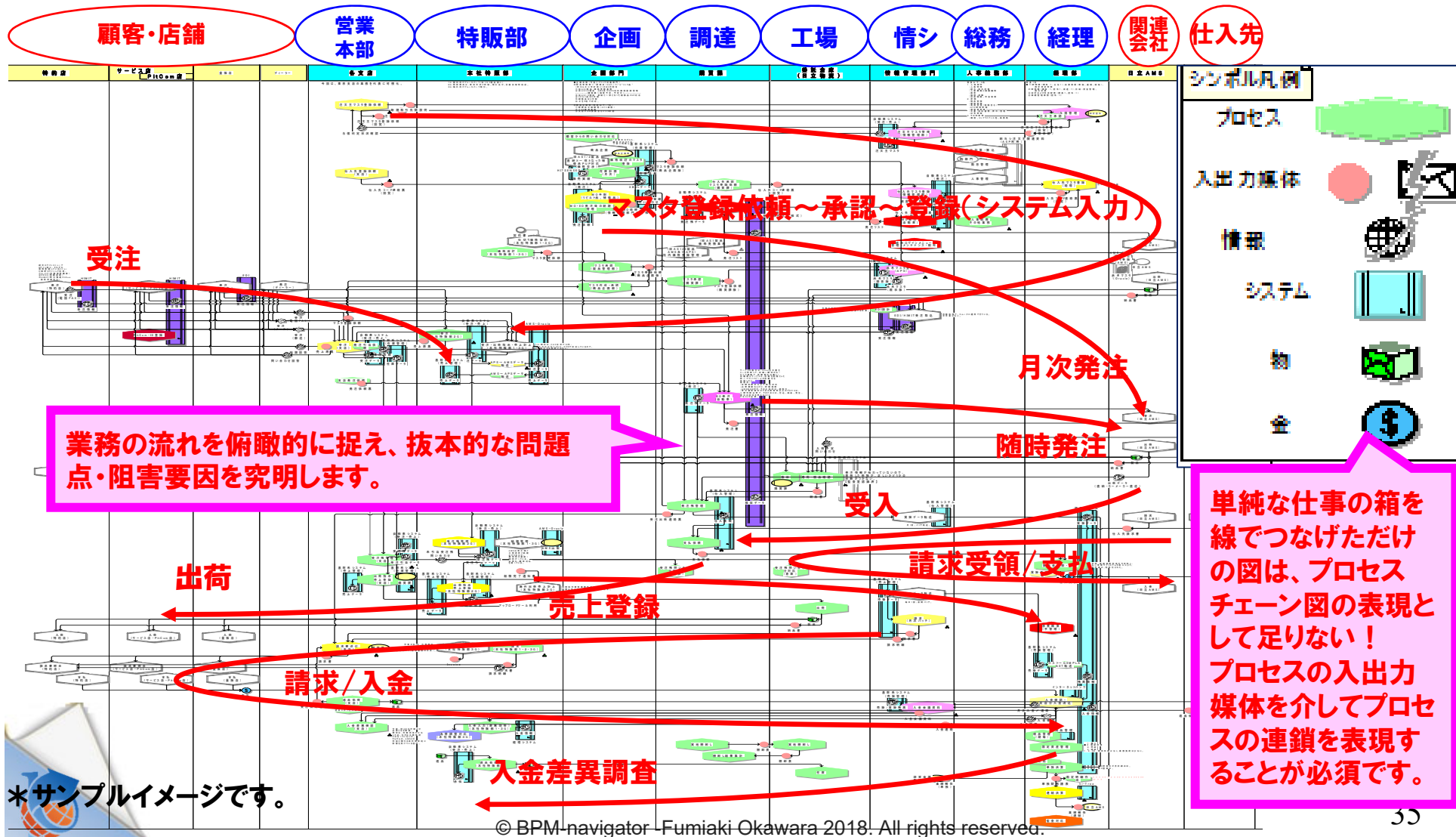
7日目以降は、この時点では予備日とし、2日目以降のヒアリングでの追加業務発生に備えます。

| 回数 | 実施日 | 実施内容 | | | 実施場所 |
|--|------|---|---|------------------------------|------|
| | | 9:30-11:30 | 13:00-15:00 | 15:30-17:30 | |
| 1 | 第1目 | キックオフ - 【幹部、マネージャ】 事前ヒアリング - 【幹部、マネージャ】 i) 目的確認: (例) 『間接業務効率化・スピードアップ』 ii) スコーピング: ○○事業を中心とした・・・ | iii) スコーピングに準じた対象プロセスチェーンの確認 - 【有識者】 : ヒアリング(可視化)対象のプロセス抽出 | | 本社 |
| ※第一日目終了後、iii)で抽出したプロセスに従って、2日目以降のヒアリング日程表をご提示しますので、プロジェクト事務局殿には、ヒアリング対象者の選定、ヒアリング日の調整をお願いします(3日～1週間内を目安に)。 | | | | | |
| 2 | 第2目 | 事業会社1 - 部門A (マネージャー、実務担当者) | 事業会社1 - 部門B (マネージャー、実務担当者) | 事業会社1 - 部門C (マネージャー、実務担当者) | 本社 |
| 3 | 第3目 | システム会社1 - 部門A (マネージャー、実務担当者) | システム会社1 - 部門B (マネージャー、実務担当者) | システム会社1 - 部門C (マネージャー、実務担当者) | 本社 |
| 4 | 第4目 | 事業会社2 - 部門A (マネージャー、実務担当者) | 事業会社2 - 部門B (マネージャー、実務担当者) | 事業会社2 - 部門C (マネージャー、実務担当者) | 本社 |
| 5 | 第5目 | システム会社2 - 部門A (マネージャー、実務担当者) | システム会社2 - 部門B (マネージャー、実務担当者) | システム会社2 - 部門C (マネージャー、実務担当者) | 本社 |
| 6 | 第6目 | 事業会社3 - 部門A (マネージャー、実務担当者) | 事業会社3 - 部門B (マネージャー、実務担当者) | 【中間レビュー】 | 本社 |
| 7 | 第7目 | | | | |
| 8 | 第8目 | | | | |
| 9 | 第9目 | | | | |
| 10 | 第10目 | | | 【最終レビュー】 | 本社 |

3. (2)フェーズ1の進め方～本番(2日目以降)

2日目からは、主旨・目的を説明後、初日に作成したプロセスチェーン図を確認しながら...

【全体プロセスチェーン可視化(ビジネスシナリオ図)】

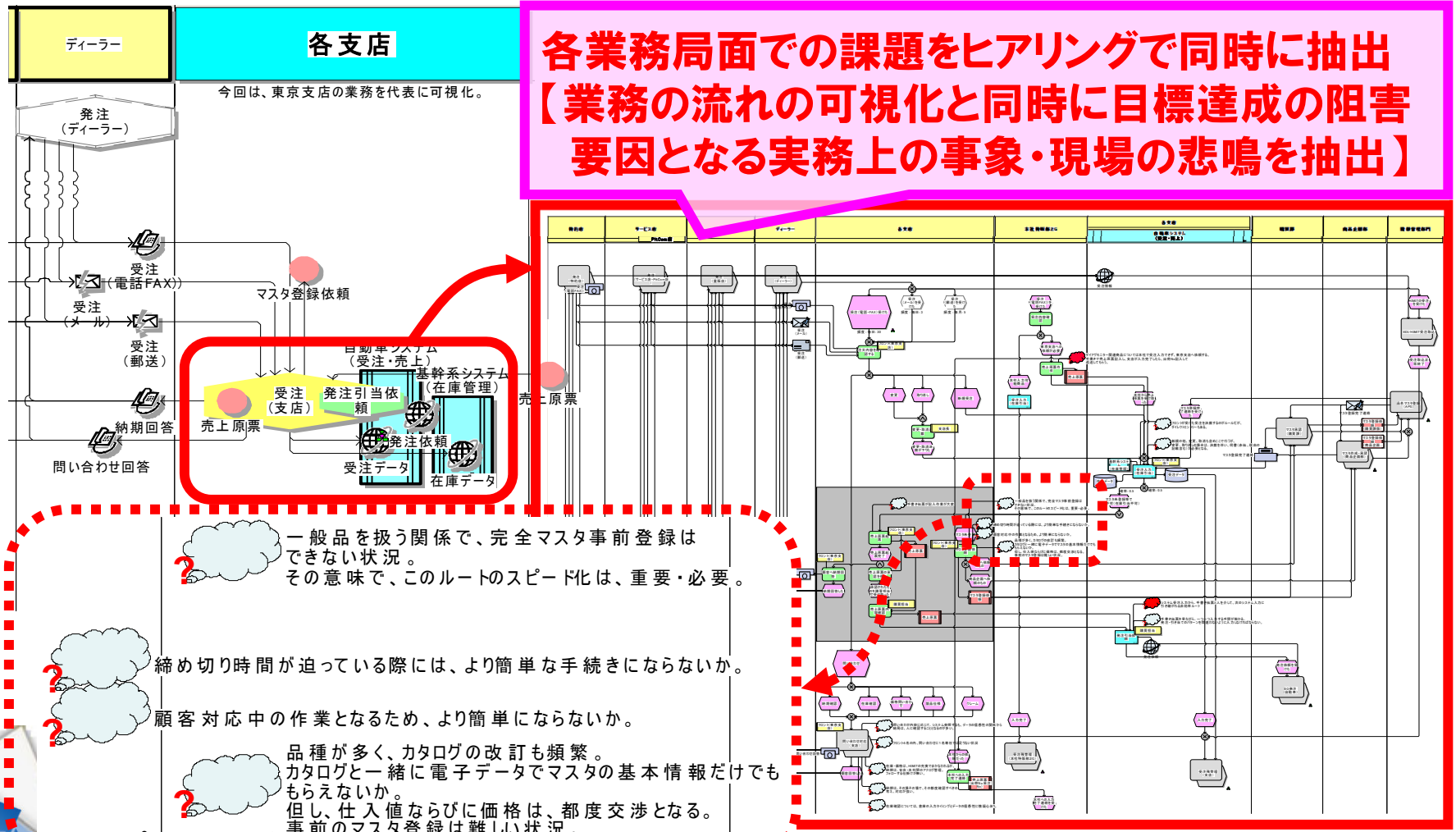


*サンプルイメージです。

3. (2)フェーズ1の進め方～本番(2日目以降)

目的を阻害する要因のありそうな業務については、オペレーションレベルまで掘り下げ、問題ルートを可視化していきます。同時に現場の悲鳴を吸い上げます。

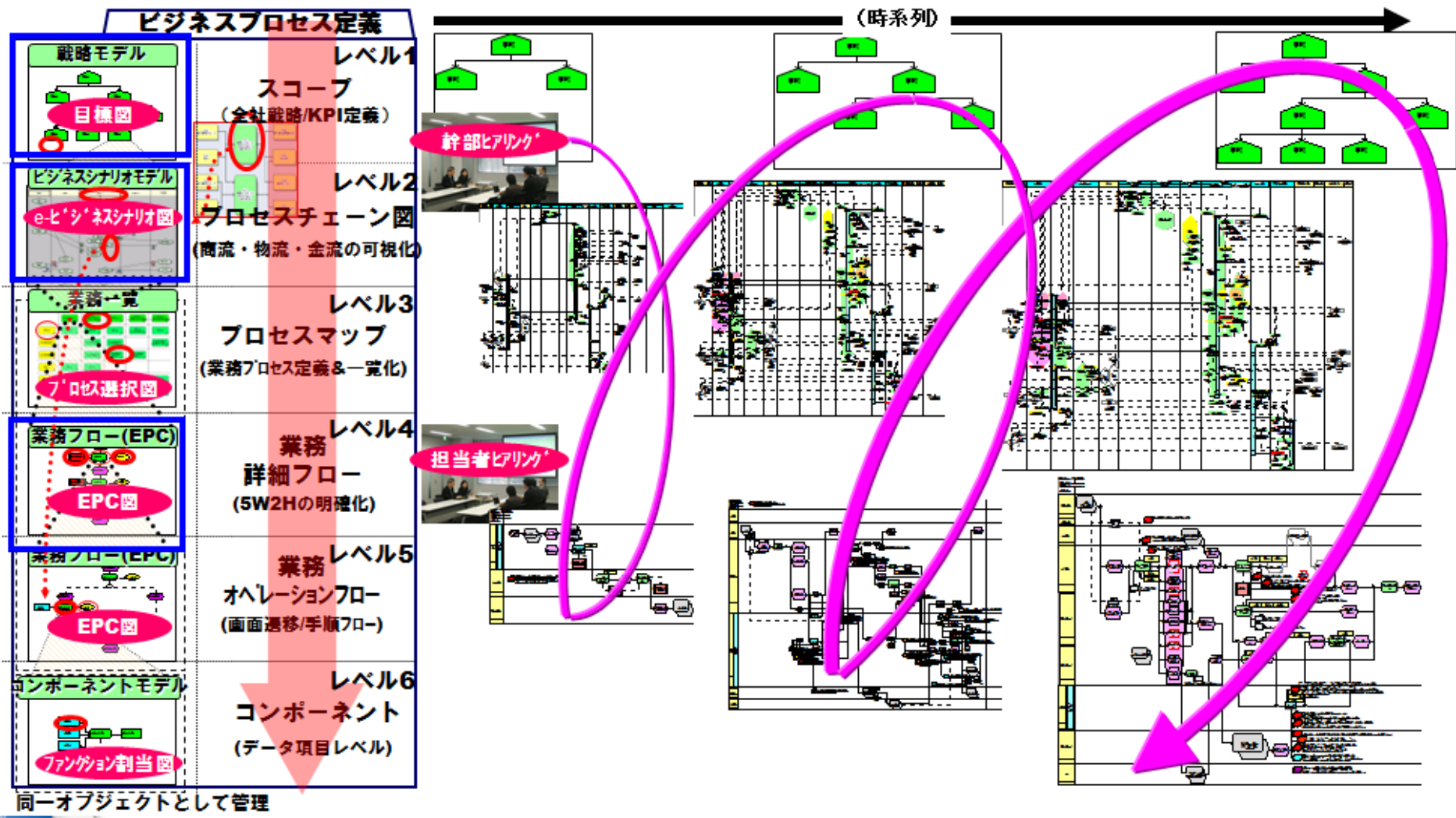
【業務プロセスフロー(EPC図)】



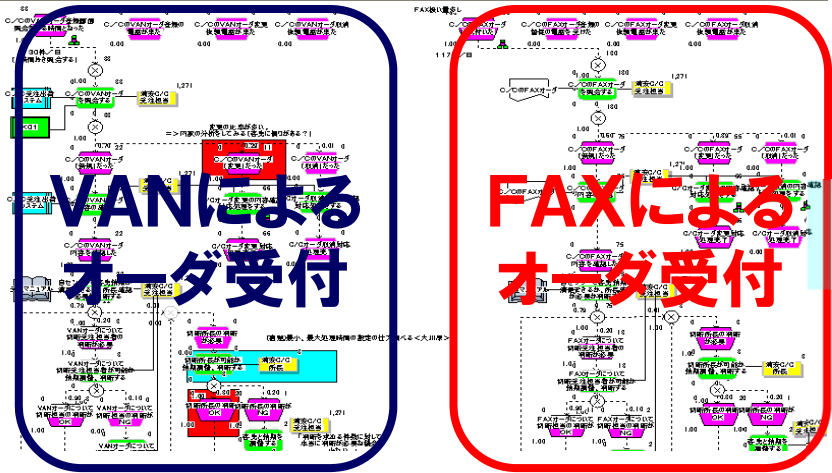
*サンプルイメージです。

3. (2)フェーズ1の進め方～本番(2日目以降)

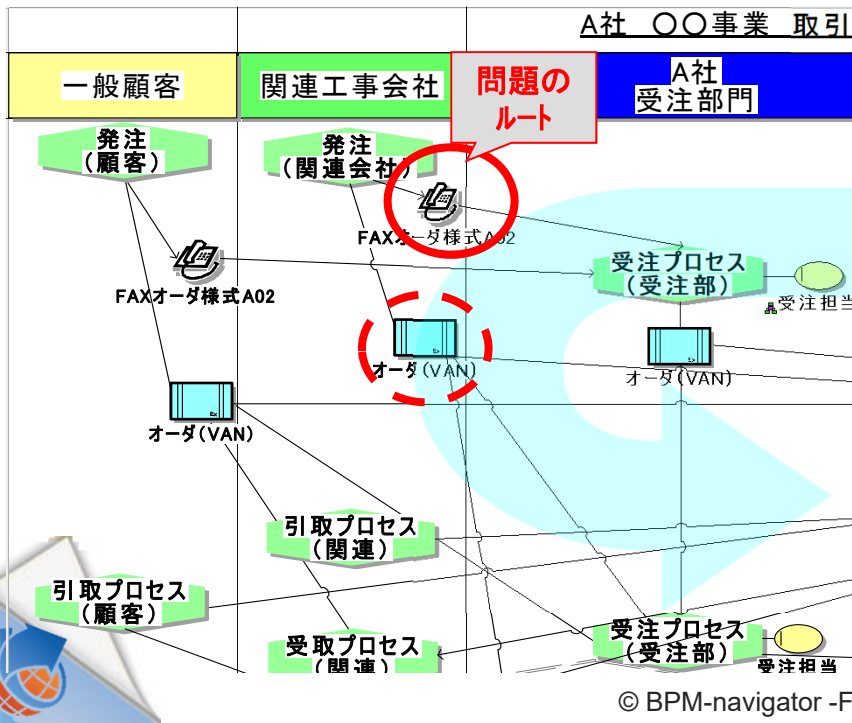
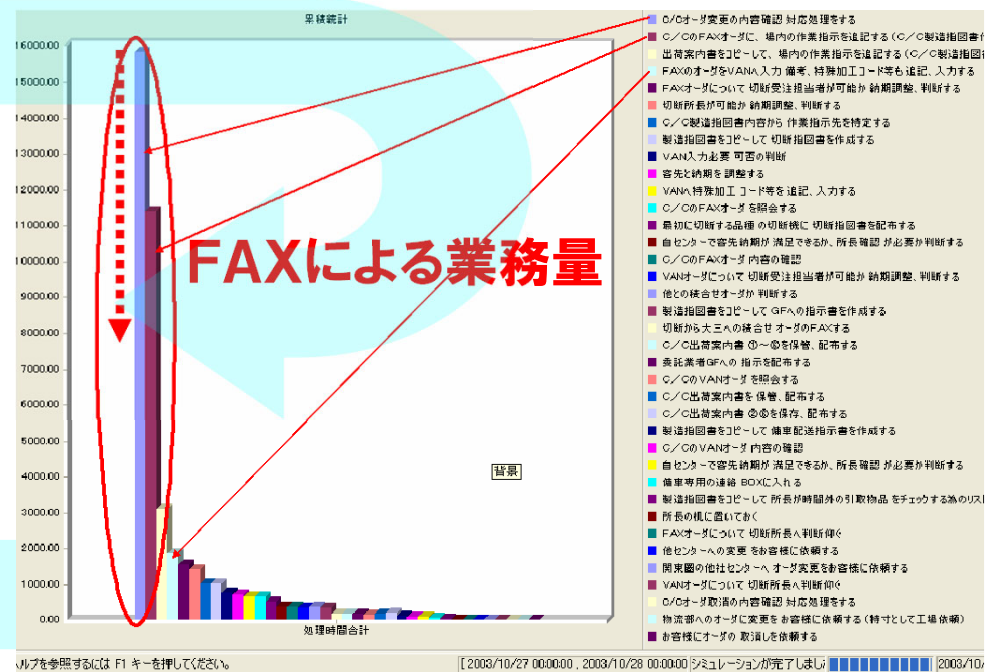
これを繰り返すことで、問題となる処理ルートと問題事象の因果関係を探りながら、抜本的問題を探し当てます。



3. (3)フェーズ1成果事例



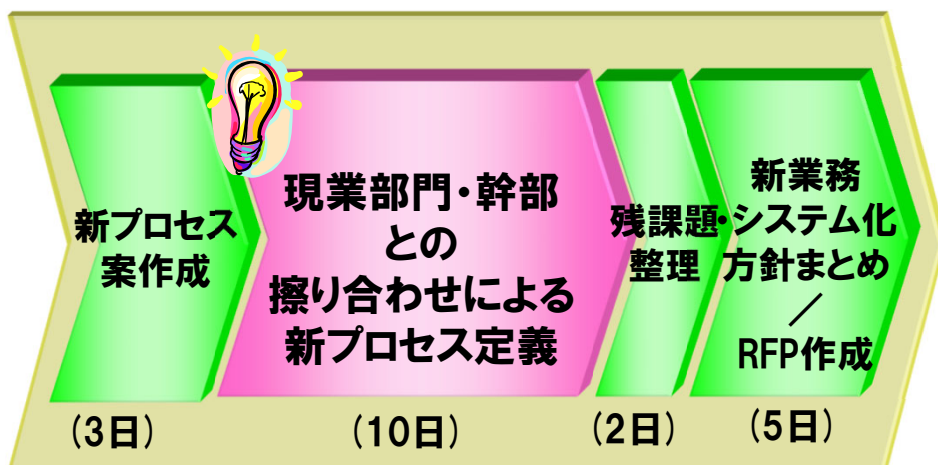
①A社では、オーダーを「VAN」と「FAX」で受付けている。FAX受付時の手間(業務量)が大きな負荷になっていることを定量的に可視化した。



②この結果を基に、FAX送付元を分析し、FAX送付が多い依頼元会社が、VANを使える環境があるにも関わらず、FAXしていたことが発覚し、運用ルールを再定義(FAX禁止)し、業務を変えることなく、システムも変更することなく、業務量を半減することに繋がった。

3. (4)フェーズ2のタスク概要

フェーズ1成果の抜本的問題解決方針を引き継ぎ、具体的に解決するための新プロセスを設計するフェーズで、以下のタスクから成ります。



●作業概要

- ①現業部門との擦り合わせ
～新オペレーションフロー定義
- ②ステアリングコミッティへの付議
- ③全体レビュー
- ④新業務プロセス定義
- ⑤業務移行計画
- ⑥システム移行計画

●進め方のポイント

- ①現業部門との擦り合わせ～新オペレーションフロー定義
ワーキングチームへ「新プロセス案作成」で定義した新業務チェーン案を基に、現業部門で業務遂行上漏れの無い様に、新オペレーションフローを定義します。
定義のための審議は、第一フェーズで実施したように、該当プロセスチェーン単位に参加頂き、2時間を基本に実施します。同時に、各部の役割と責任の定義と意識付けを図ります。ワーキングチームで、決定・判断できない事項については、ステアリングコミッティへ付議します。
弊社コンサルタントからは、新プロセスと新システムの提案をします。
- ②ステアリングコミッティへの付議
現業部門だけでは判断できない変更事項について、審議決定します。
- ③全体レビュー(2時間×2回)
定義した新業務フローをプロジェクトメンバ全員で審議します。
- ④新業務プロセス定義
- ⑤業務移行計画
- ⑥システム移行計画
業務とシステムの移行時期、手順を踏まえ新業務プロセスとして纏めます(推進コアチーム)

1. 基本アプローチ=BPMアプローチに準拠

2. BPMアプローチによる『企画～業務要件定義』
フェーズのタスク内容と特長

3. 『企画～業務要件定義』フェーズの基本手順と成果物

4. 実績

(1)BPMアプローチ実績

(2)適用事例～モニタリング



4. 実績

(1)BPMアプローチ実績

一般企業様向けコンサルテーションサービス成果実績(1/2)

| 期間 | 会社名 | 業種/業態 | 業務分析/文書化/グラントデザイン | システム構築(SAP) |
|-----------|------|--------------|---|--|
| 1996-1997 | A1社 | 半導体製造 | SAP R/3システム導入マネジャーを担い、日本初の5モジュール(FI/CO/SD/MM(WM含)/PP)ビッグバン導入を達成 | |
| 1998 | A2社 | ポンプ製造販売 | 提案 ※提案後受注、構築(1998-1999)は、別チーム | |
| 1998 | A3社 | 液晶設計製造 | 第I期SAP導入プロセス設計 | |
| 1999 | A4社 | 半導体製造装置設計・製造 | SAP (PDM)導入プロセス設計 | |
| 1999 | A5社 | 設備機器製造 | 提案 ※提案後受注、構築(1999-2000)は、別チーム | |
| 2000 | A6社 | 液晶設計製造 | 第III期SAP導入プロセス設計 | |
| 1999-2000 | A7社 | 原子力事業 | SAP R/3(PS) & BWによる原価管理(3C)/動態管理システムのプロセス設計～導入 | |
| 2000-2002 | A8社 | 電力電機製造 | 仕訳明細HOST(HIMIX)のSAPリプレースのプロセス設計～導入【DINA】 | |
| 2002-2003 | A9社 | 情制シ | 提案 ※提案後受注、構築(2002-2003)は、別チーム | |
| 2003 | A10社 | 硝子加工 | 業務改革(間接人員半減の達成) | |
| 2004 | A11社 | ベンダーマシン製造 | SAP導入前のプロセス分析・設計 | |
| 2004 | A12社 | 光デバイス製造 | SAP導入前のプロセス分析・設計 | |
| 2005 | A13社 | システム開発 | 業務改革(システム開発管理工数30%削減) | |
| 2005 | A14社 | 医薬品製造 | 業務改革(生産・購買管理工数24.6%削減) | |
| 2004-2005 | A15社 | 自動車部品販売 | 国内SAP導入後のプロセス再整理(可視化)～ドイツ販社へのSAP ERP導入 | |
| 2005-2006 | A16社 | 自動車部品製造 | 新工場設立に伴う標準プロセス設計～ドイツ新工場へのSAP ERP導入 | |
| 2005-2006 | A17社 | 電力料計製造 | 現状業務プロセス分析・設計～SAP ERPとワークフロー導入(プロジェクト後方支援) | |
| 2006 | A18社 | ルータ設計製造 | SAP導入前のプロセス分析・設計 | ※構築は日立情報が引き継ぎ導入 |
| 2006-2008 | B1社 | IT製造販売 | 内部統制J-Sox(文書化、テスト) | <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ■Hグループをはじめ幅広いITシステム、業務プロセスの知識を有すること。 ■国内はもとより、グローバルでのSAP導入プロマネ経験を有すること |
| | B2社 | 工事機器製造レンタル | | |
| | B3社 | 国際業務 | | |
| | B4社 | 空港事業 | | |
| | B5社 | 鋳造 | | |
| | B6社 | 消火器農業機器 | | |
| | B7社 | 建設重機レンタル | | |
| | B8社 | 建設重機製造 | | |
| | B9社 | | | |
| | B10社 | | | |
| B11社 | | | | |
| B12社 | | | | |

4. (1)BPMアプローチ実績(続き)

一般企業様向けコンサルテーションサービス成果実績(2/2)

| 期間 | 会社名 | 業種/業態 | 業務分析/文書化/グランドデザイン | システム構築(SAP) |
|-------------------|---------|----------------|--|----------------------------------|
| 2006-2008 (続き) | B13社 | 自動車FA製造 | 内部統制J-Sox(文書化、テスト) | |
| | B14社 | アンテナ製造 | | |
| | B15社 | 半導体製造装置・防衛 | | |
| | B16社 | 化粧品製造販売 | | |
| | B17社 | 生命保険 | | |
| | B18社 | FA設計製造 | | |
| | | 他、25社以上 | | |
| 2008 | C1社 | システム開発 | hi-fronts拡張のプロセス分析・設計 | |
| 2008 | C2社 | 自動車部品製造 | SAP導入前のプロセス分析・設計 | |
| 2008 | C3社 | カーテン輸入販売 | 業務改革(間接コスト30%削減) | |
| 2008-2010 | 他、20社以上 | | 業務改革(現状業務可視化分析、再設) | |
| 2009 | C4社 | 歯科医療機器販売 | 業務改革(3億の部品在庫を半減) | ※倉庫、調達、経理システム再構築へ引き継ぐ。 |
| 2009 | C5社 | 自動車パーツ販売 | 効果的脱HOSTの為のプロセス分析・設計 | |
| 2009-2010 | C6社 | システム開発保守 | 業務改革(V1プロジェクト:販売管理業務の効率化) | 既存SAPの受注予算/実績と受注活動を連携したモニタリングの実現 |
| 2010 | C7社 | 飲食業 | 業務改革(間接人員67-52名、BPO化) | |
| 2010 | C8社 | 発電所建設保守 | 業務改革(残業200Hの原因調査、分析) | |
| 2010 | C9社 | 自動車部品製造 | 業務改革(緊急輸送費予算外0化の実現) | ※BPMSツールを使った設計プロセスの実装 |
| 2010 | C10社 | リチウムイオン電池製造 | 佐和工場システムから分離するプロセス分析・設計 | |
| 2011 | C11社 | 金型・鋳造 | 業務改革(利益を生み出す原価管理プロセス再設計) | |
| 2011-2012 | C12社 | 産業機械製造 | SAP導入前のプロセス分析・設計 | ※構築は(情シ事)が引き継ぎ導入中 |
| 2013 | C13社 | 電線・関連機器製造 | SAP導入前のプロセス分析・設計 | ※構築は(日立金属)が引き継ぎ導入中 |
| 2014 | C14社 | PB無線アンテナ工事 | 業務改革(PM業務の現状を分析し、70M¥削減) | 50M¥で実現見通しのプロセス設計) |
| 2014 | C15社 | PB無線アンテナ工事 | 業務改革(保守業務の間接工数3割以上削減) | |
| 2015 | C16社 | 香料メーカー | AgilePLM導入を前に、研究開発プロセスについて、可視化、分析評価、工数大幅削減、LT短縮プロセスの設計 | |
| 2015 | C17社 | ITベンダー(新規ビジネス) | 「EDIから始まるERP新ビジネス」構想設計、立上げ、提案支援 | |



4. (2)適用事例～モニタリング

【整備・定着化・改善のためのモニタリング手法】

一連の流れの中から、因果関係ボトルネックを尽きとめ、Quickな改善を継続する。

