

UCHIDA

IT\_Fair 2018

2018/10/25 thu



BPM-navigator

MC-2

ERP x BPM

あなたにもできる業務改革

～3ヶ月で成果を出す“正攻法のやり方”を伝授します～

BPM-navigator 代表 大川原 文明

はじめに 本日まで紹介するBPMとは

第1章 成果が遠ざかる“はまりがち”落とし穴

第2章 妥協する前に“これだけは”やってみよう！

第3章 壁の破り方、超え方、横串の刺し方

第4章 正攻法の業務改革手順

第5章 システム導入に繋ぐアプローチ



# はじめに 本日はご紹介するBPMとは (1) BPMの定義

## 残念ながら、今でもって、「決定版」(と言える定義)は無し？

以下は、『BPMの定義言えますか？』(<https://japan.zdnet.com/article/20389913/>)からの引用

「企業活動の俊敏性・業績・コンプライアンスの改善といった経営目標の改善に向けて、ビジネスプロセスの改善サイクルを、人とITにより迅速に実現する新しいマネジメントの考え方・領域」

日本BPM協会による定義（出典：日本BPM協会ウェブサイト用語集）

「適切なツールを活用してビジネスプロセスをモデル化して見直し、最適なプロセス（および業務システム）に統合・制御・自動化して、継続的改善を図るマネジメント手法」

書籍「BPMがビジネスを変える-BPRを超える『業務プロセスの継続的改革』」（日沖博道著、日経BP企画刊）での定義

「明確にされた組織の目標（戦略）を実現するために実施すべき業務（ないし仕事）のプロセスを可視化して改善する活動」

書籍「BPM-ビジネスプロセス・マネジメント-みえる経営戦略、できる業務改革-」（堀内正博、田中正郎、則包直樹、榎本博康共著、ピー・エヌ・エヌ新社刊）での定義

はじめに 本目ご紹介するBPMとは (2) 拠り所とするBPM

## 『アウグスト・ヴィルヘルム・シェアー博士が提唱するARISメソッド』

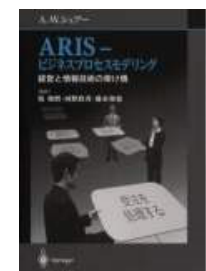
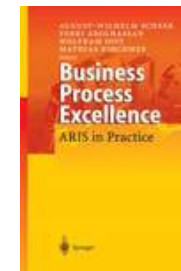


サーランド大学情報システム研究所 (IWi) 所長。  
ベニス大学名誉教授および上海のトンジ大学顧問を兼任

科学と経済の橋渡しの役割を担うCIMテクノロジー・トランスファー・センターの創始者でもある。その研究分野は、情報のモデル化、情報システムアーキテクチャの構築、CIM、運営管理など、企業の情報管理化を促進する全域に及ぶ企業革新の功績を称えられ、TMBE' 96賞を受賞

### ARIS – ARchitecture of Integrated Information Systems の提唱者

ARIS(統合情報システムアーキテクチャー)は、企業のビジネスプロセスをモデル化するためのリーディングコンセプトとして世界的に評価されています。



付加価値向上

企業経営  
事業戦略

BPM

ビジネス・プロセス

コンプライアンス  
保証

効率向上

人（現場）

ITシステム

ITリテラシー  
向上

# はじめに 本目ご紹介するBPMとは (4)BPMが機能しない会社の姿

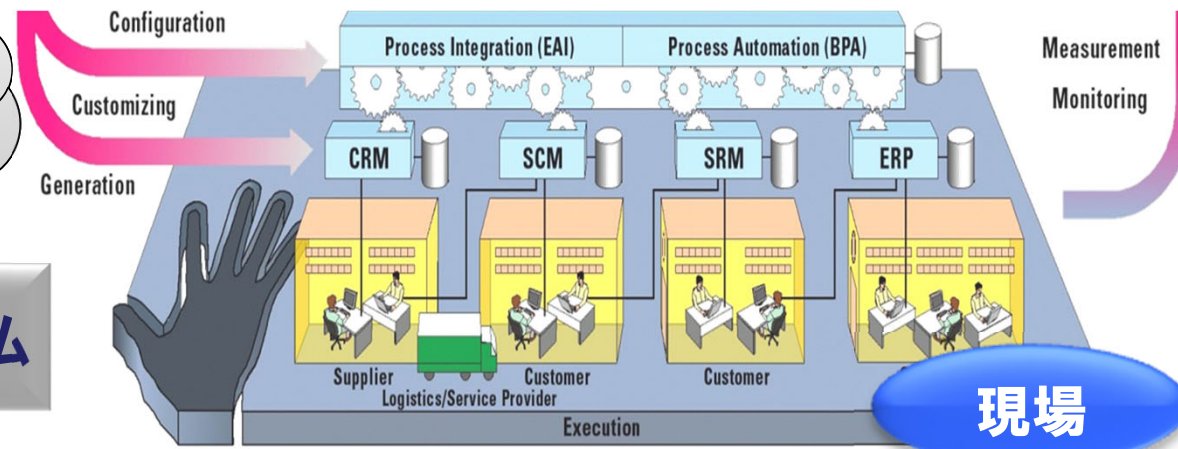
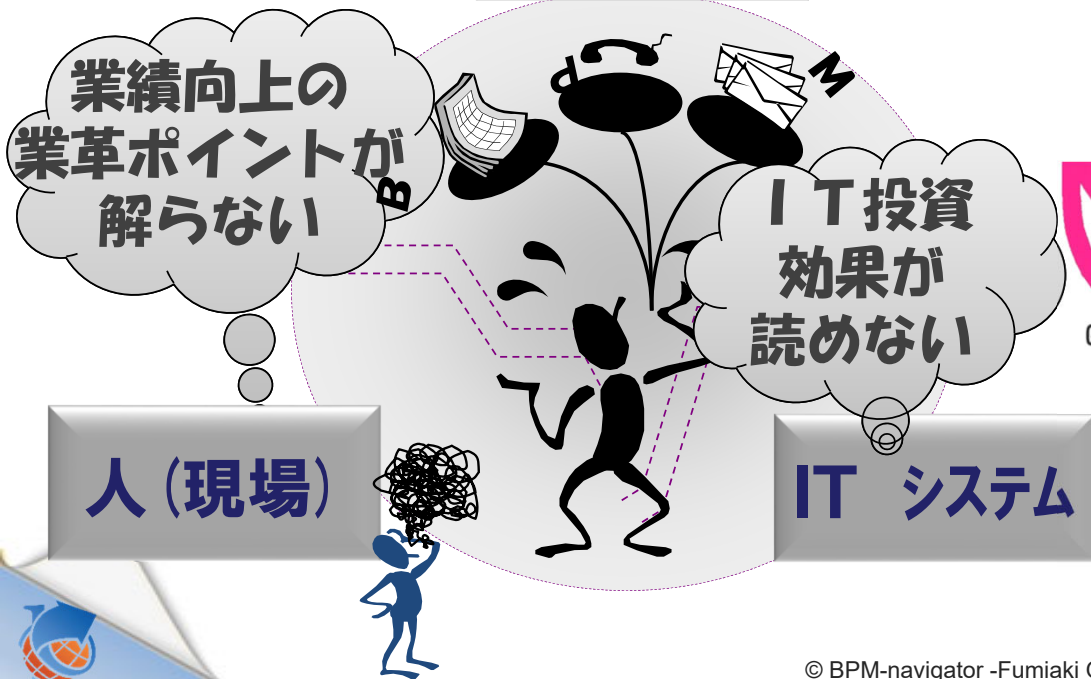


予算達成  
対策が  
立たない

企業経営  
事業戦略



~~乖離~~



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

# はじめに 本目ご紹介するBPMとは (5)BPMが機能する会社の姿

付加価値向上

効率向上

企業経営  
事業戦略

コンプライアンス  
保証

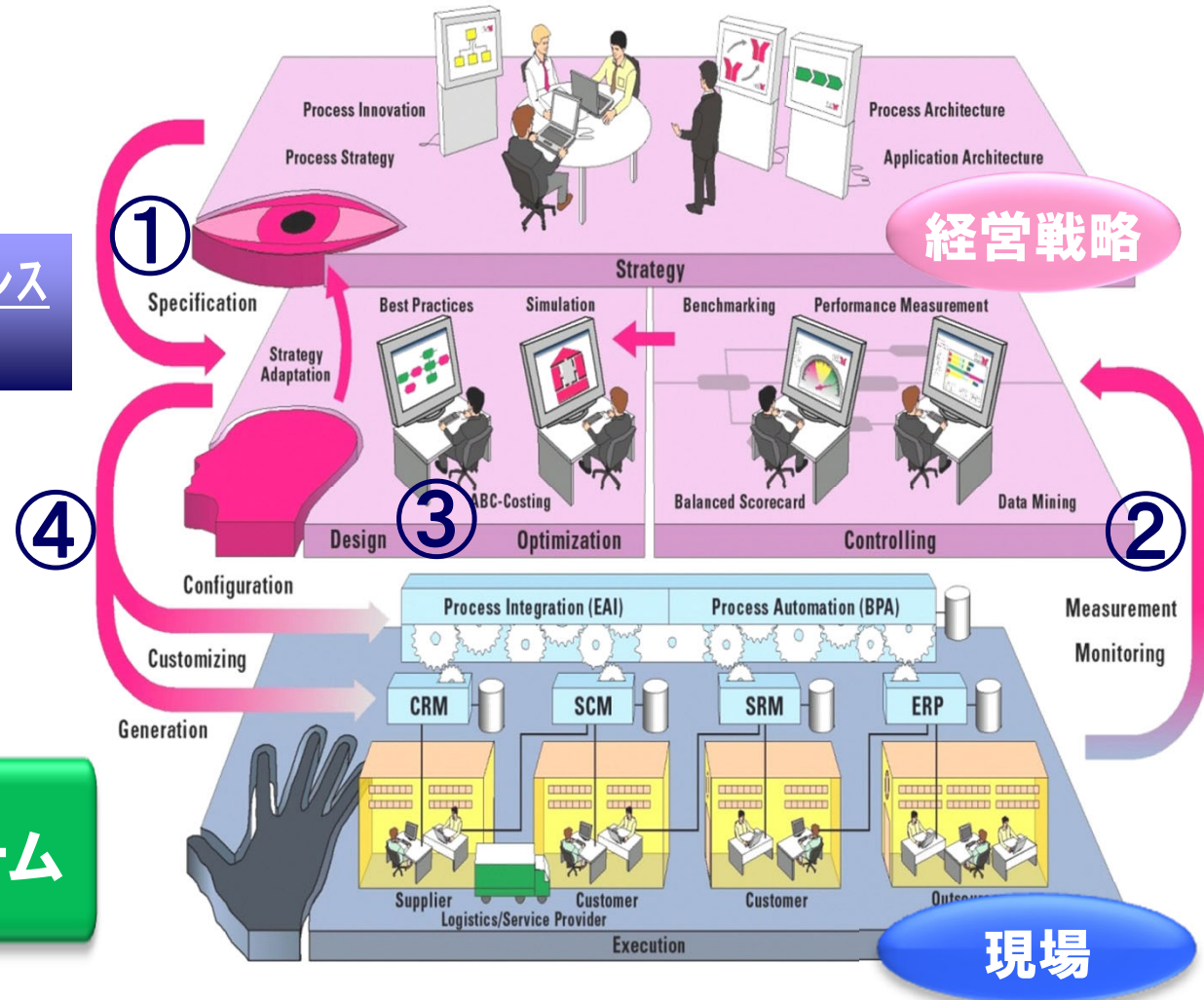
BPM

ビジネス・プロセス

人（現場）

ITシステム

ITリテラシー  
向上



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

“Quick Win”とは、  
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』  
の意味。



# 第1章 成果が遠ざかる“はまりがち”落とし穴



## 1. 業務改革のはずが業務を正しく捉えていない。

- ✓ 自分の仕事の手順だけみて、「うちの会社は特殊だ！」  
と思い、無理を決め込んでいる。
- ✓ そもそも業務を構成するプロセスを正しく理解していない  
(プロセスの捉え方が解らない=日本に教育がない)。
- ✓ ツールやシステムに頼る(飛びつく)。
- ✓ 自分たちの業務なのに、ベンダー任せ

⋮



## 2. 曖昧な定義のままシステム作りを始めてしまう。

- ✓ 「私が発注しています。」  
⇒ よく聞いたら、「発注を依頼しています。」だった。
- ✓ 「先ず、現状のまま(ツールに)載せ換えてみましょう。」  
⇒ 曖昧なルール／ロジックは、システムに載らない。
- ✓ 「先ず、“要件”定義から始めましょう」  
⇒ ユーザは、“業務要件”、ITベンダーは、“機能要件”。

⋮



## 第1章 成果が遠ざかる“はまりがち”落とし穴

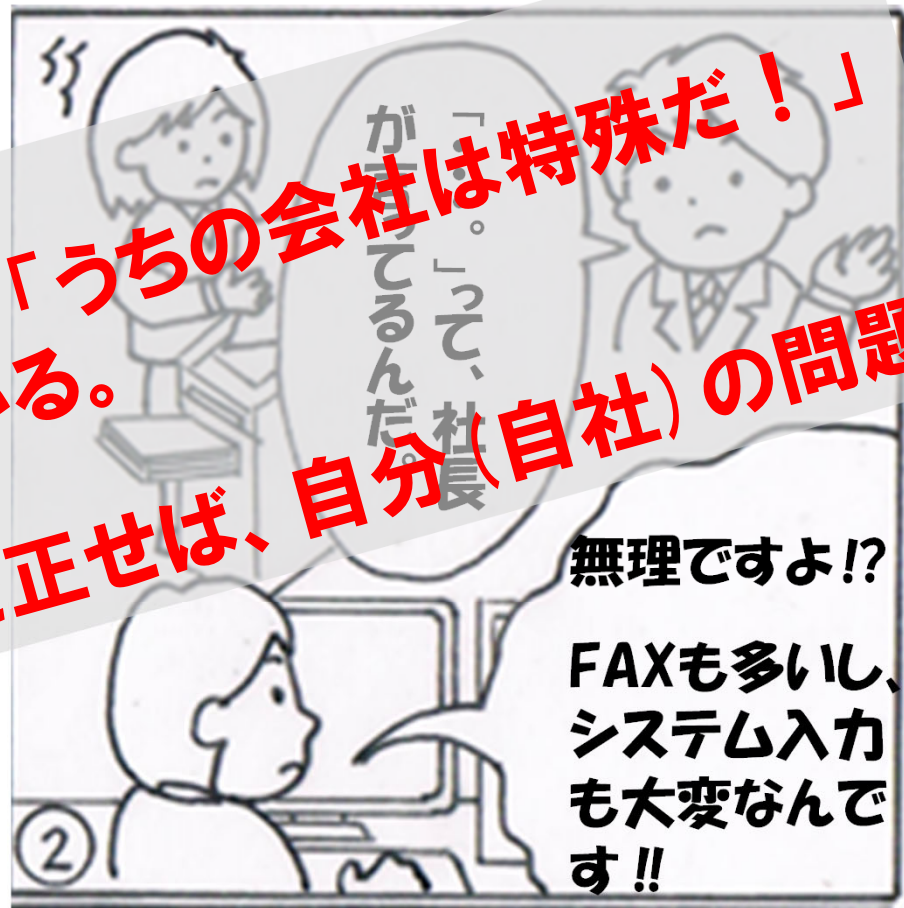
3. 「オマエに言われる筋合いは無い」が“聖域化”される。
4. 「手持ちの情報をどう使うか？」という視野狭窄に陥る。
5. 責任感が「ポケットデータ」という負の遺産を生んでいる。
6. トップのメッセージが、現場で必要性を感じられない。
7. 原因を決めつけている。本を正せば、自分（自社）の問題。
8. 勝手なローカルルールがまかり通っている。
9. ルールを守ることと、手順を守ることを履き違えている。
10. 「無知の知」を知らない。 . . .



## 第2章 妥協する前に“これだけは”やってみよう！



# 問題の発見と原因の探求

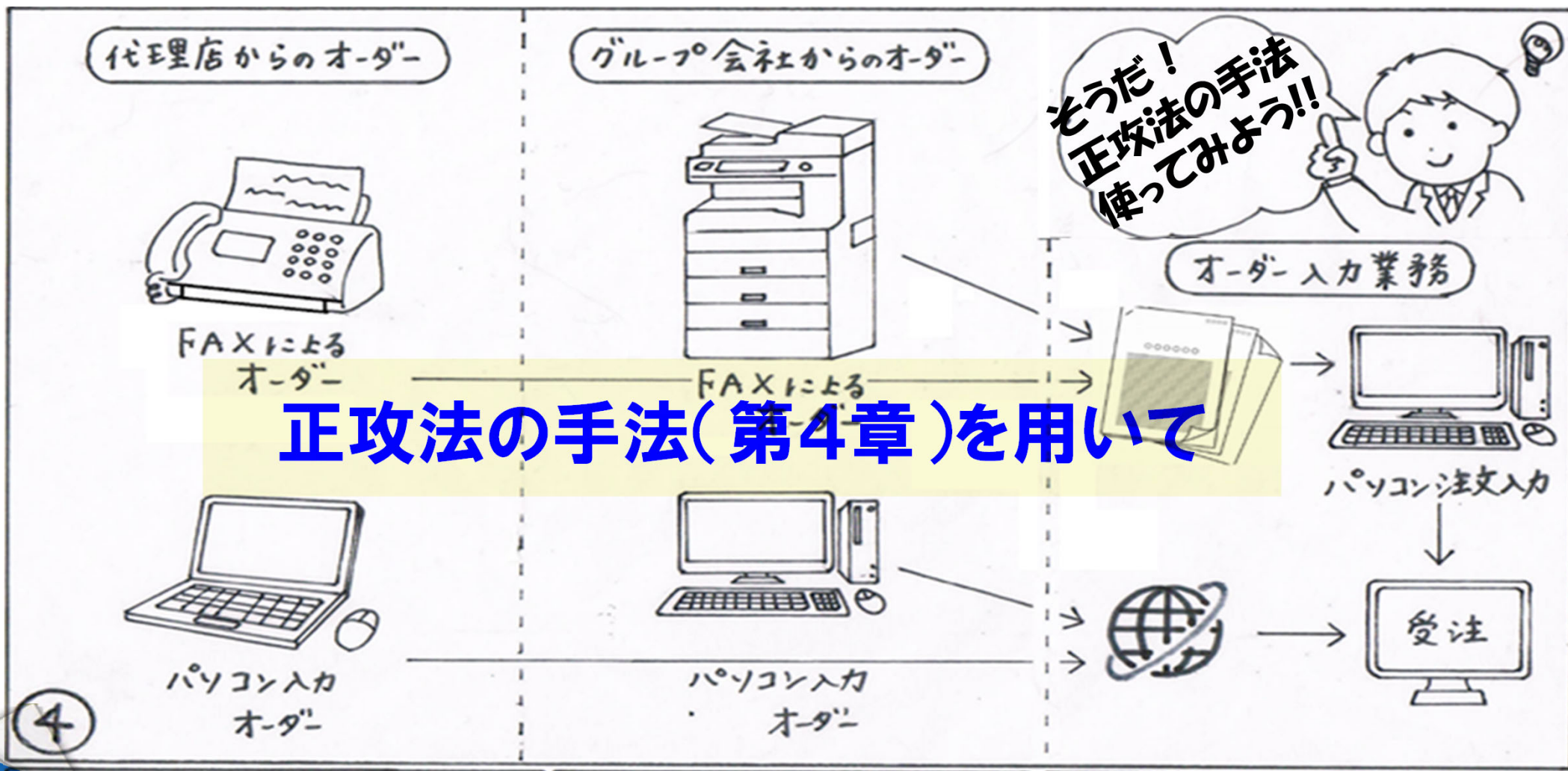


1. ✓ 自分の仕事の手順だけみて、「うちの会社は特殊だ!」  
と思い、無理を決め込んでいる。  
7. 原因を決めつけている。本を正せば、自分(自社)の問題。

# 問題の発見と原因の探求

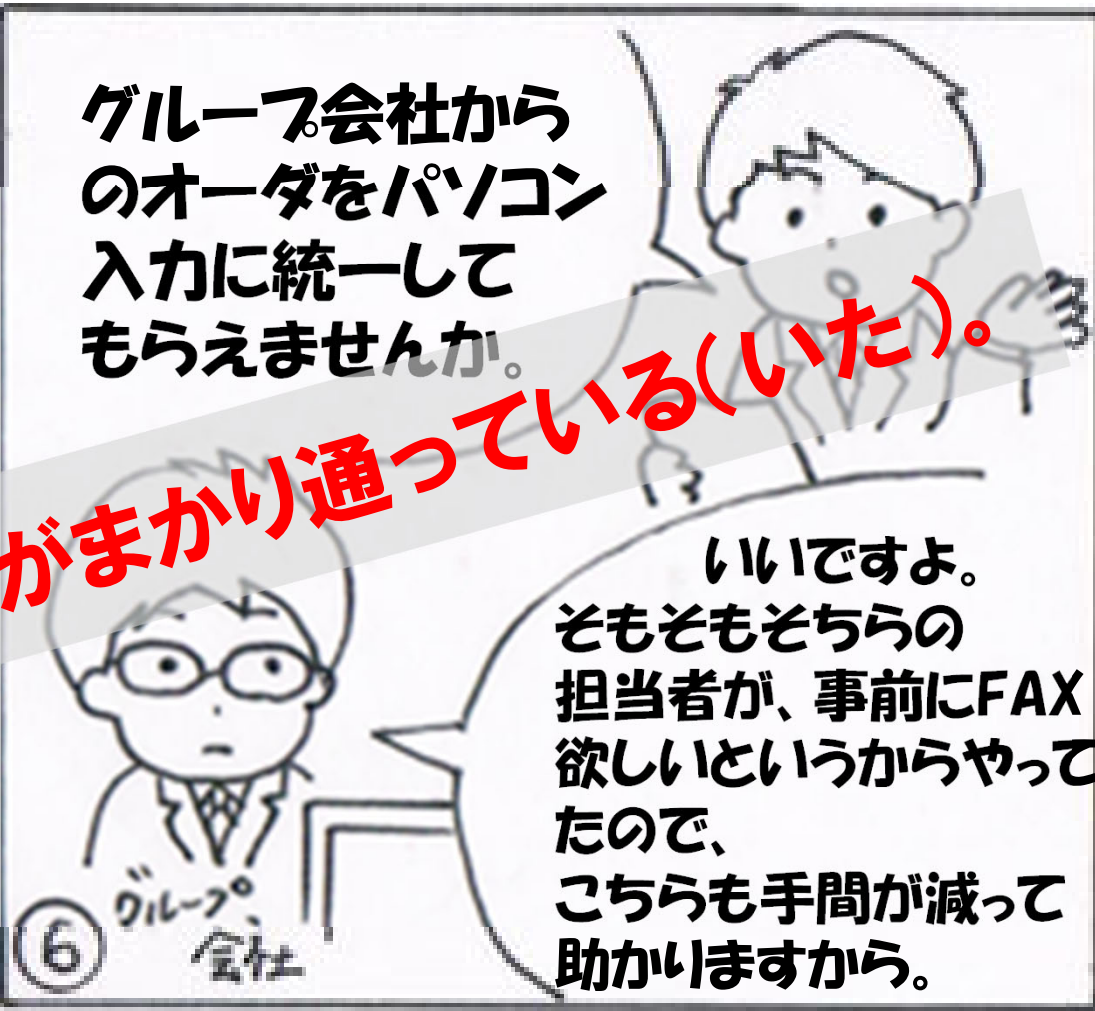
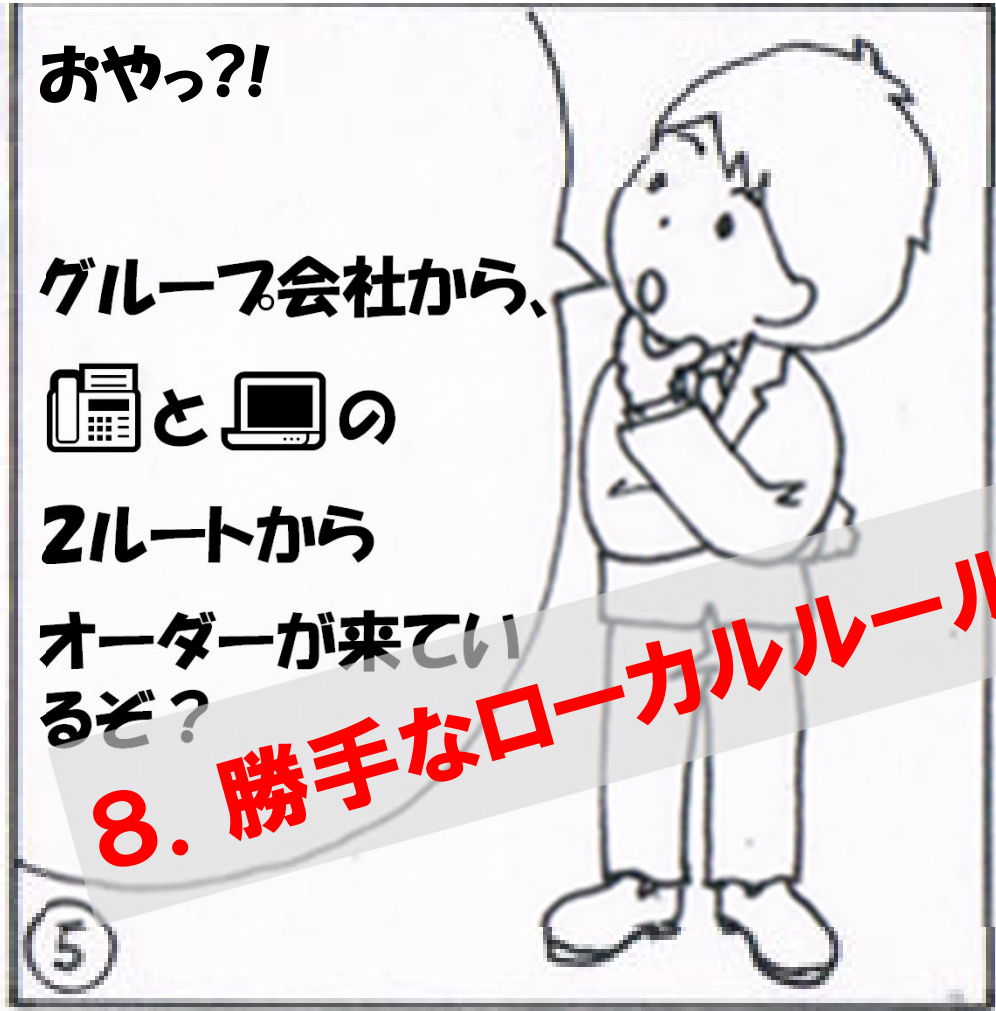


# 問題の発見と原因の探求





# 問題の発見と原因の探求



8. 勝手なローカルルールがまかり通っている(いた)。

### 1. 歴史に学ぶ＝赤穂浪士は何故討ち入りを果たせたのか

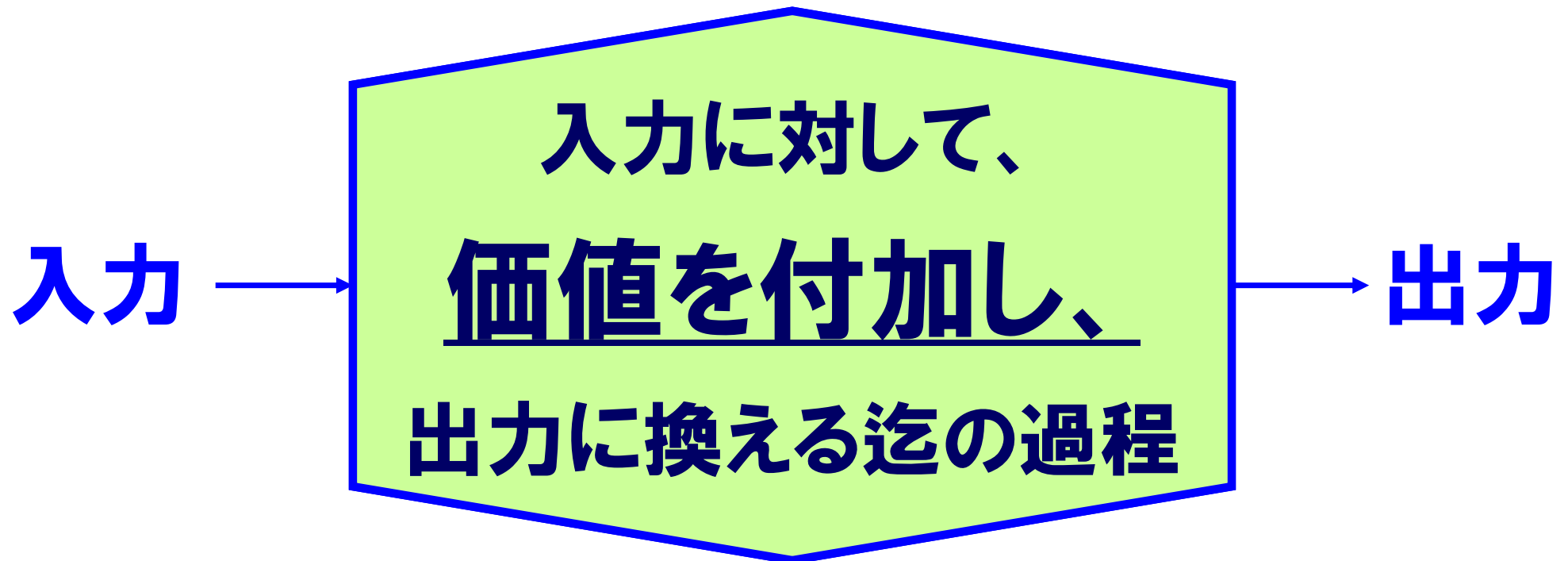
- ✓ <目的>－<戦略目標>－<手段>は、矛盾なく妥当か。
- ✓ “ペーパーレス化”、“自動化”、“システム導入”は、<手段>。

### 2. <目標>だけではなく、≪KPI≫(重要業績評価指標)を設定する。

- ✓ KPIには、『先行指標』と『評価指標』がある。その連鎖(因果関係とバランス)を定義すること。



### 3. プロセスを理解しよう。プロセス



- ✓ 『付加価値を生み出さない(低い)プロセスを発見→排除→代替プロセスを設計すること』が、プロセス改善。

### 4. 細かな業務フローを眺めてるだけでは大局に気づかない。

- ✓ 俯瞰して、プロセスをチェーンで捉える。
- ✓ “風が吹けば桶屋が儲かる”を唱えながら、抜本策を突き止める。

⇒「**桶屋が儲からなくなった時の抜本策は？**」



## 桶屋が儲からなくなった時の抜本策は？

1. 大風で土ぼこりが立つ
2. 土ぼこりが目に入って、盲人が増える
3. 盲人は三味線を買う（当時、三味線は盲人が弾いた）
4. 三味線に使う猫皮が必要になり、ネコが殺される
5. ネコが減ればネズミが増える
6. ネズミは桶を齧る
7. 桶の需要が増え桶屋が儲かる

さて、桶屋が儲からなくなったらどうすればよいのでしょうか？

モデルケース：イエローストーン国立公園の復活

## 第3章 壁の破り方、超え方、横串の刺し方



## 第3章 壁の破り方、超え方、横串の刺し方

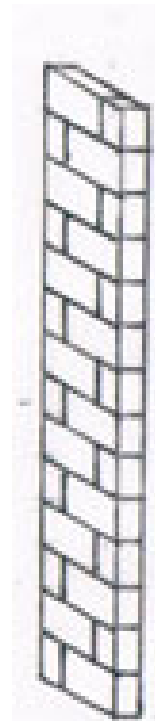
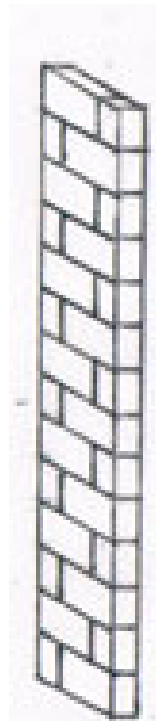
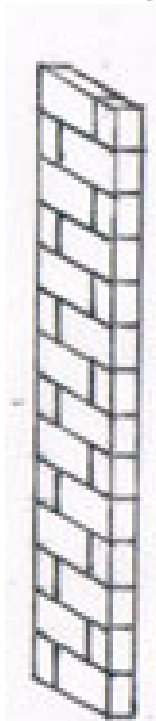
### 1. プロセスオーナーを配置する。但し以下では、不十分。

営業部門  
オーナー

製造(加工)部門  
オーナー

購買部門  
オーナー

経理部門  
オーナー



# 第3章 壁の破り方、超え方、横串の刺し方

営業部門  
オーナー

製造(加工)部門  
オーナー

購買部門  
オーナー

経理部門  
オーナー

**目標未達!?! = 「自部門だけでは解決できない課題あり」**



**売上向上には  
市場での価格  
競争力ある原価  
と製品競争力が  
必要**



**製造原価と  
製品品質、売価  
のトータルな  
製品原価計画  
が必要**



**仕入原価低減  
には、販売・製造  
計画の変動を最  
少にして欲しい。**



**×日をきちんと  
守って欲しい。**



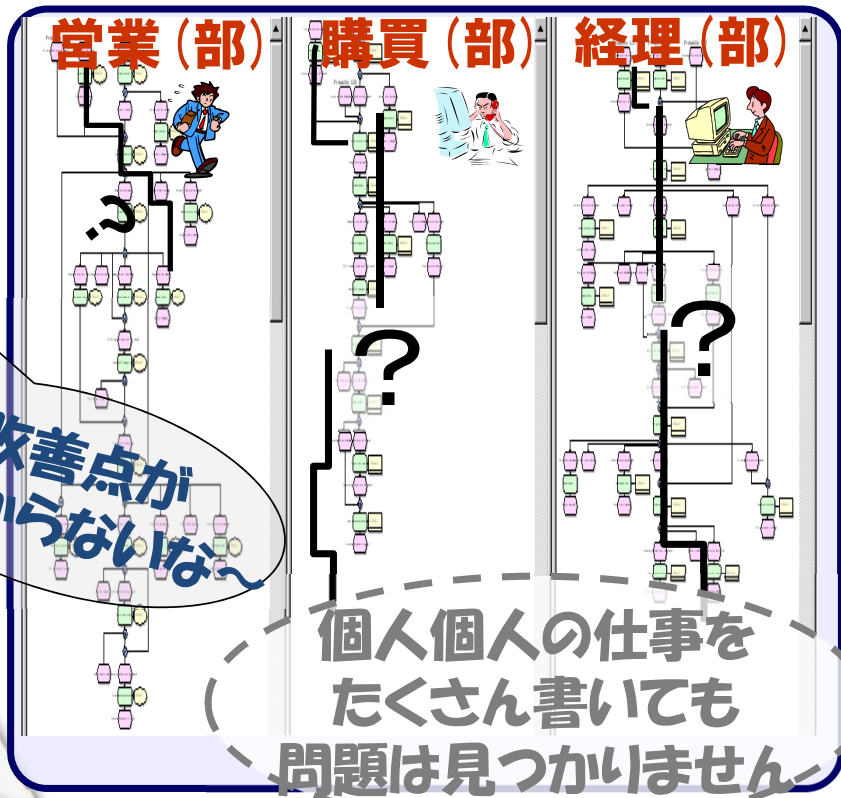
### 2. CPO(Chief Process Officer)を配置する。



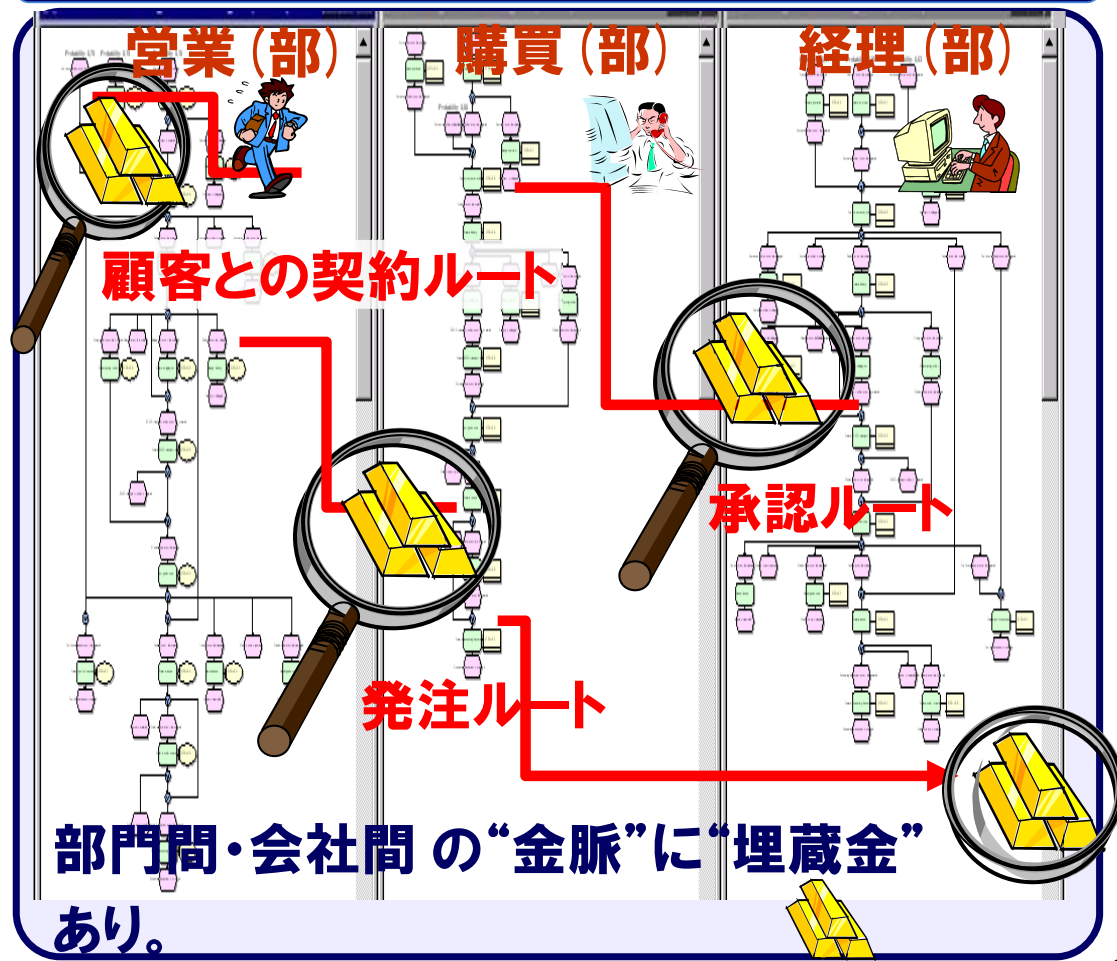
# 第3章 壁の破り方、超え方、横串の刺し方

## 3. CPOの役割

各プロセスオーナー任せではダメ



## 部門間・会社間の無駄を炙り出す



## 第4章 正攻法の業務改革手順



# 第4章 正攻法の業務改革手順 4.1 全体スケジュール

				工数	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	
BPM Quick Win 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		
<b>◆フェーズ1:現状分析フェーズ</b>								
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			▼		
<b>◆フェーズ2:新業務定義</b>								
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・幹部との刷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					●—●
<b>総括報告会(幹部向け)</b>				2時間			▼	▼

## 4.2 進め方(推奨) = 「当事者の目の前で可視化」

### 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。



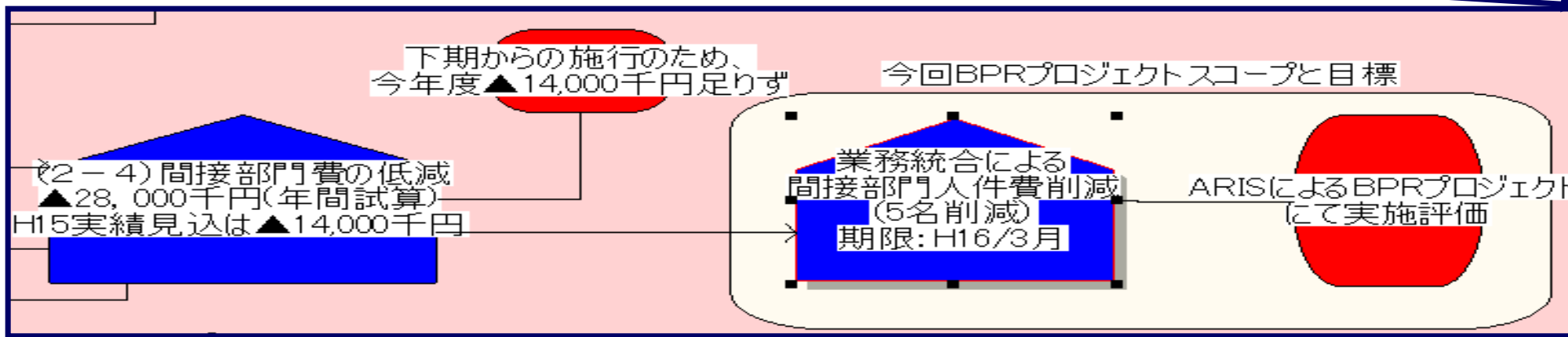
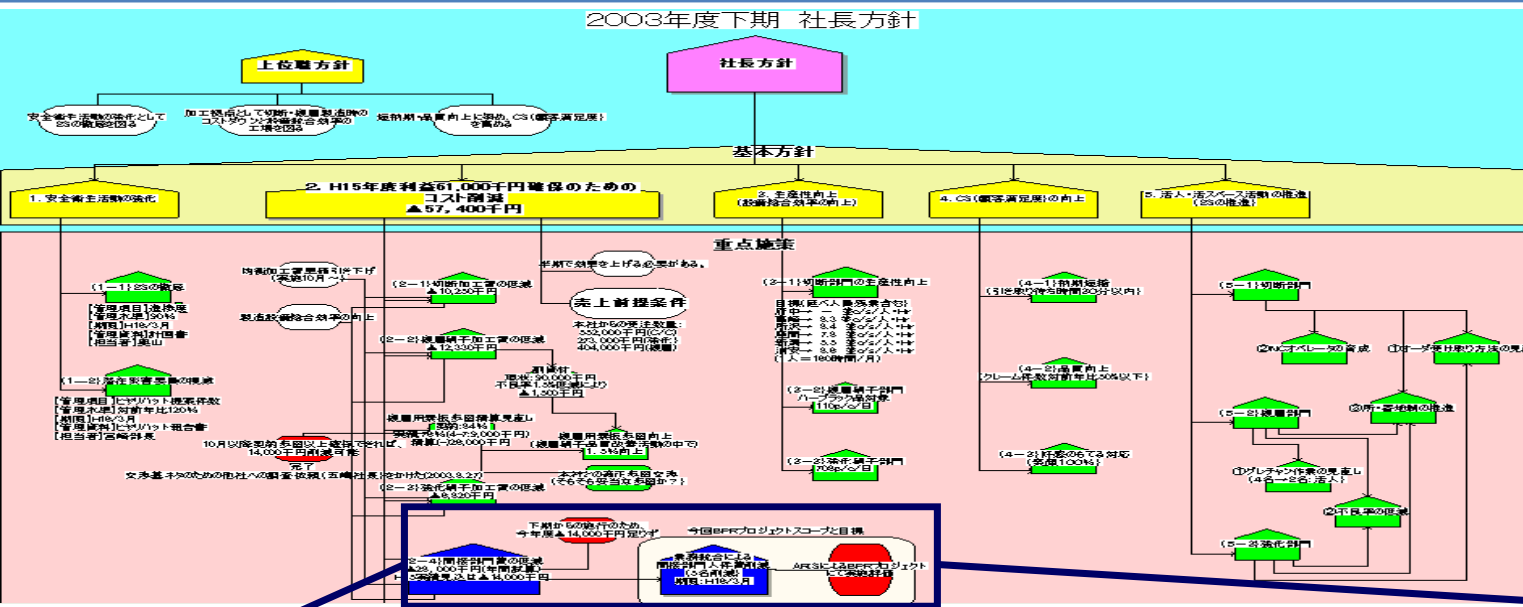
後日のレポートを見て...

### Quick Win手法(推奨)

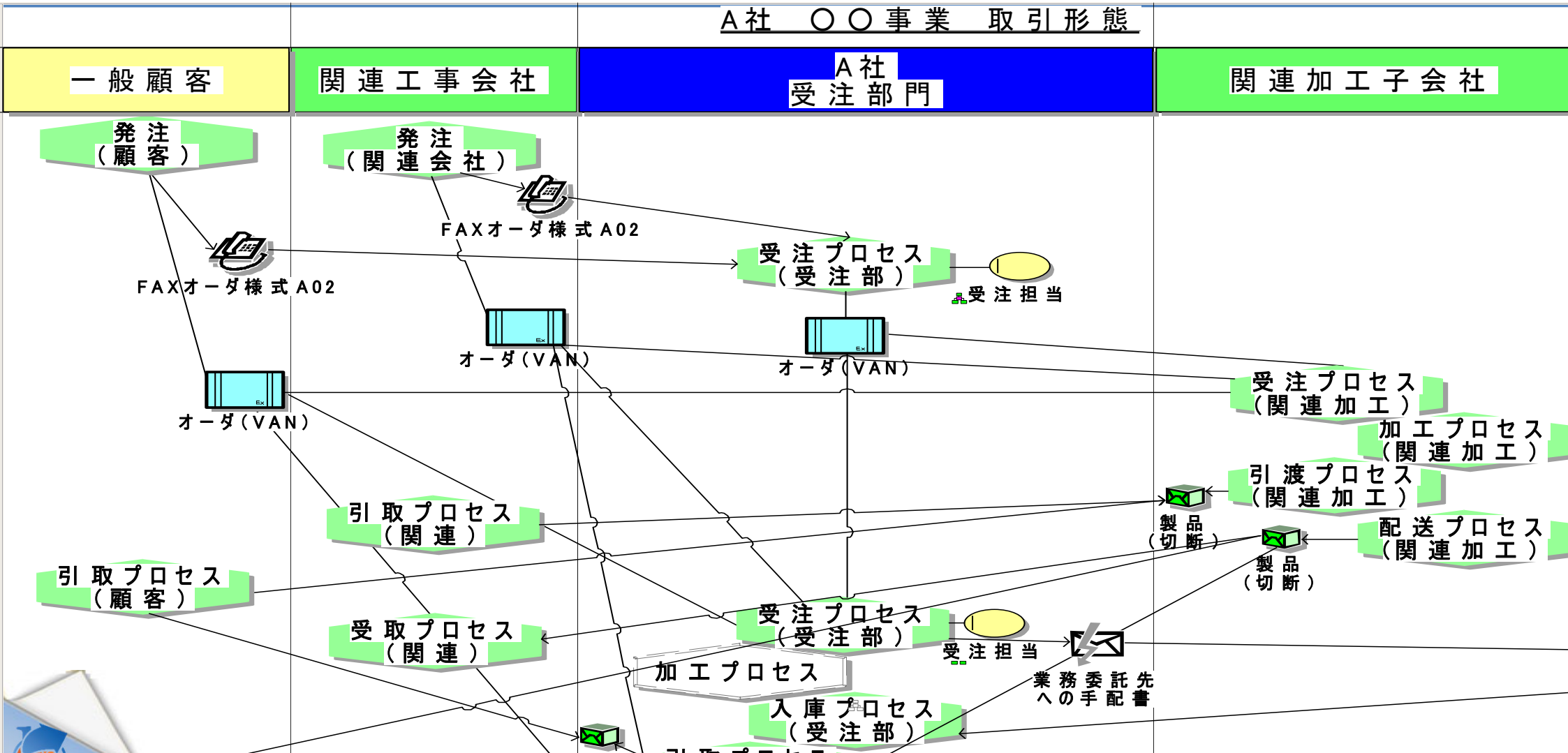


- インタビュー形式にて、確認内容(目的/課題/業務フロー/現場の生の声)を目の前のプロジェクターに映しながら、進めるので、後になっての行き違いがありません。
  - その日の成果物(業務フロー)は、その日の最後に電子媒体でお渡しします。
  - インタビューは、1部門・2時間を平均2回程度ですので、多忙な実務者の手を煩わせません。
  - 短期間で、満足行く成果をお約束します。
- ひとつの目標、テーマに付いて、10日を単位に成果を積み上げて参ります。

# 4.3 手順(2章冒頭の解決例で) (1)目的の確認と可視化

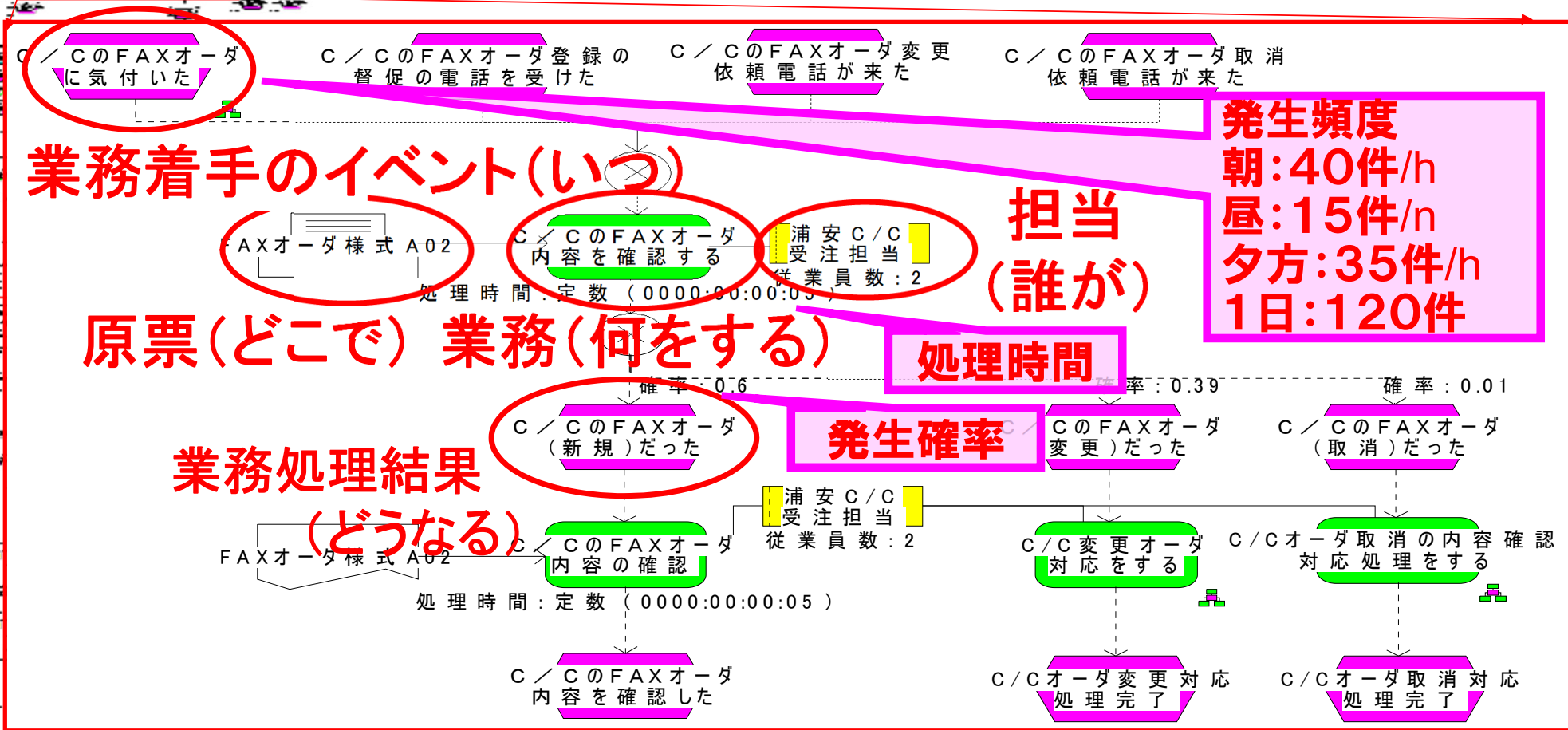


# 4.3 (2)対象範囲のプロセスのチェーンの確認と可視化



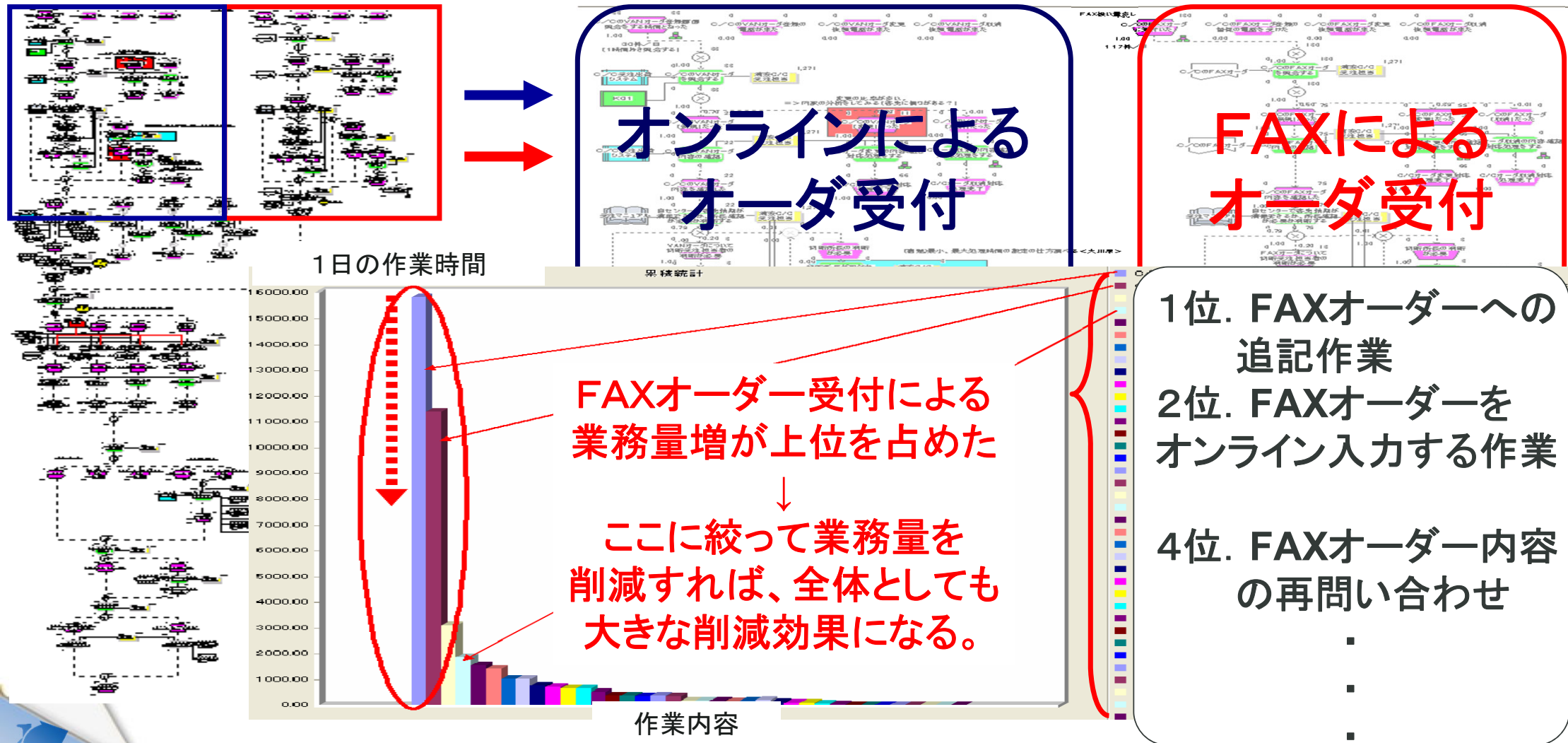
# 4.3 (3)対象オペレーションの確認と可視化(5W2Hで)

## オーダー受付業務 (下記はFAXオーダーの処理手順)

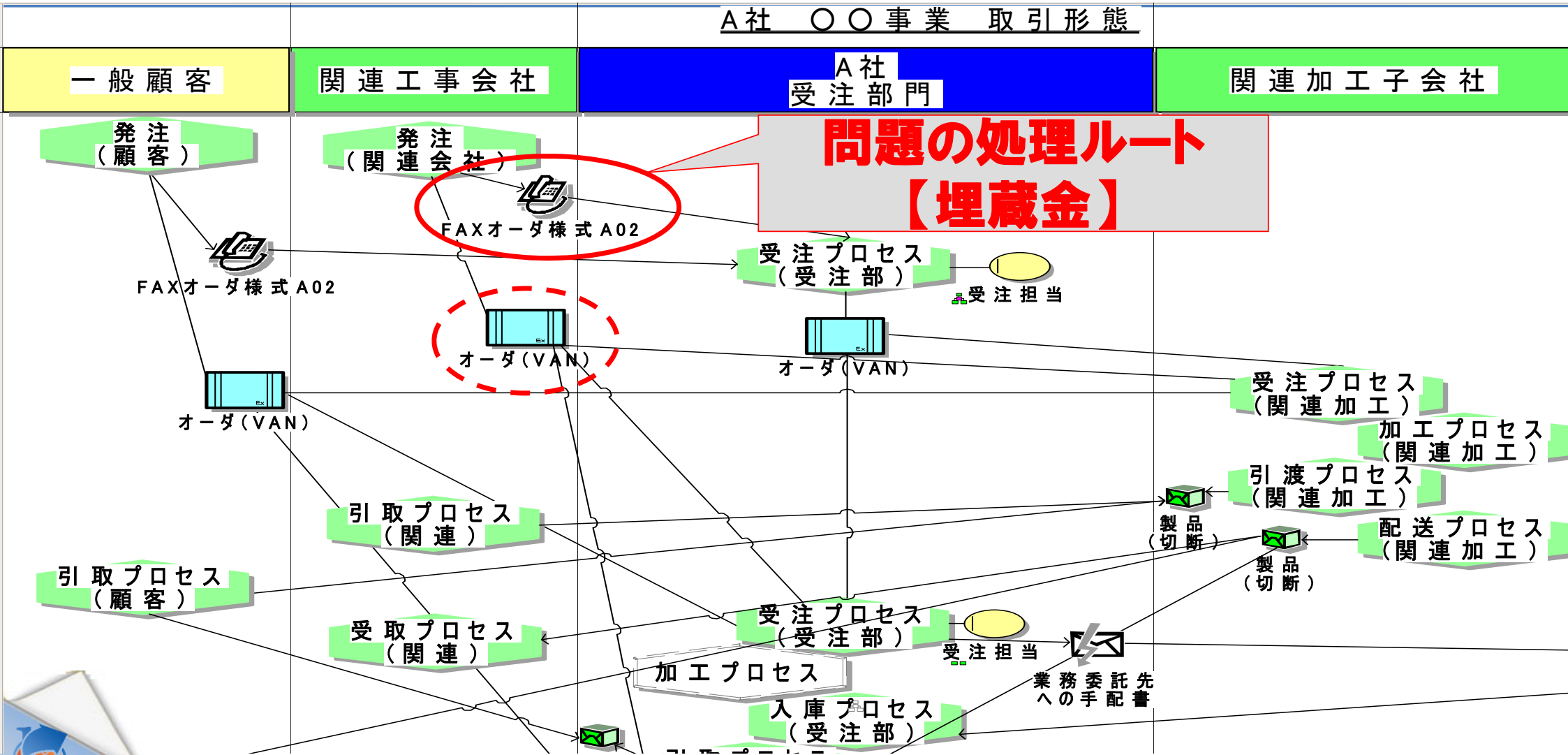




# 4.3 (4)分析・評価・対策検討

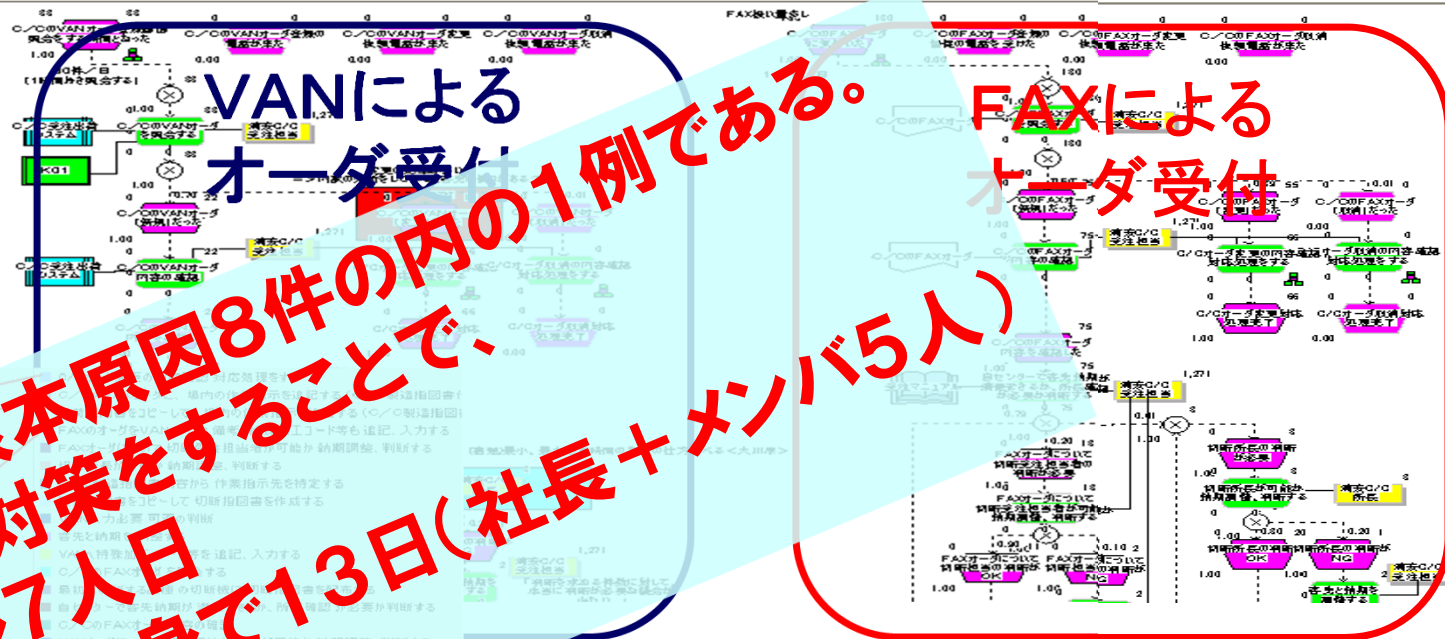


# 4.3 (5)埋蔵金の発掘



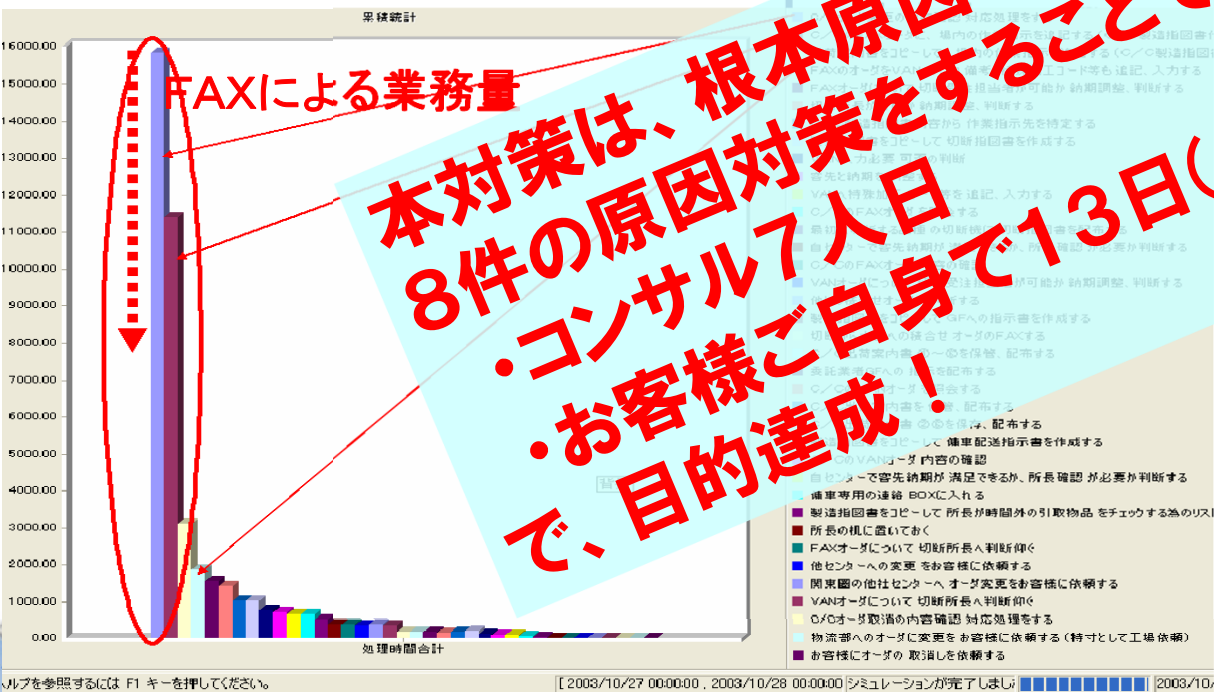
# 4.3 (6)成果まとめ

A社では、オーダを「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。

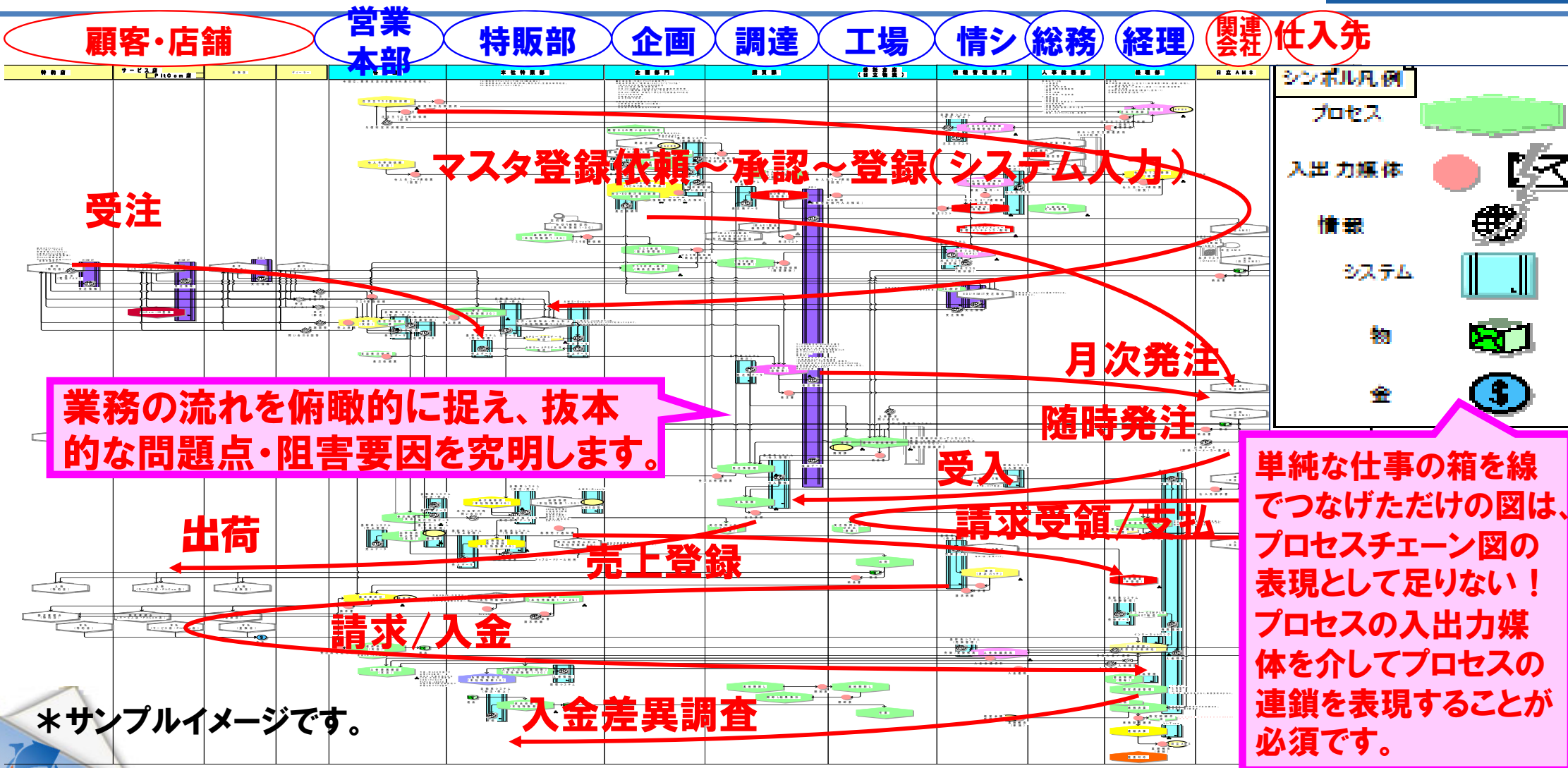


**本対策は、根本原因8件の内の1例である。**  
**8件の原因対策をすることで、**  
**・コンサル7人日**  
**・お客様ご自身で13日(社長+メンバ5人)**  
**で、目的達成!**

この結果を基に、FAX送付元を分析し、FAX送付が多い依頼元のグループ会社が、VANを使える環境があるにも関わらず、FAXしていたことの原因を対策し、業務を変えることなく、業務量を半減することに繋がった。



# 4.4 正攻法の手順で成果に繋げるコツ ①俯瞰して捉える



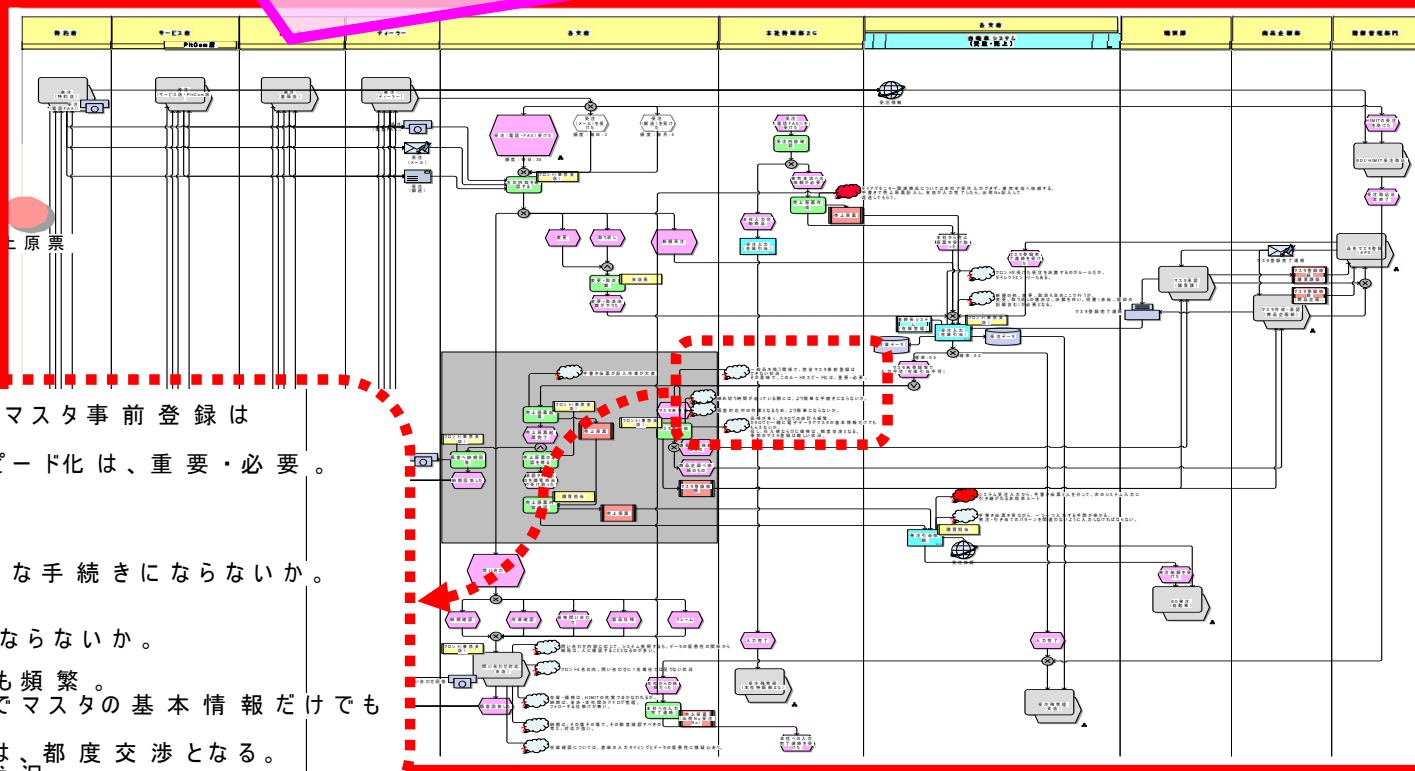
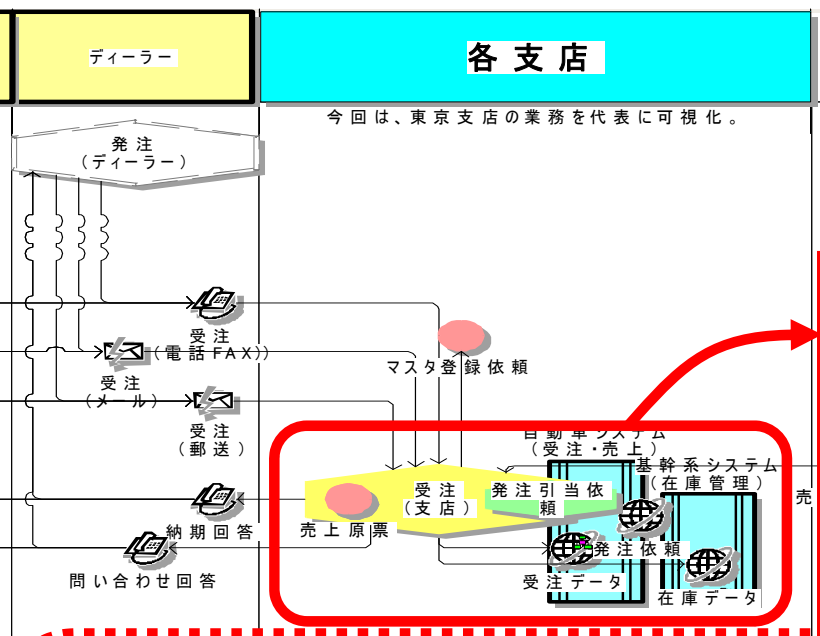
業務の流れを俯瞰的に捉え、抜本的な問題点・阻害要因を究明します。

単純な仕事の箱を線でつなげただけの図は、プロセスチェーン図の表現として足りない！プロセスの入出力媒体を介してプロセスの連鎖を表現することが必須です。

\*サンプルイメージです。

# 4.4 正攻法の手順で成果に繋げるコツ ②同時に課題を抽出

**各業務局面での課題をヒアリングで同時に抽出  
【業務の流れの可視化と同時に目標達成の障害  
要因となる実務上の事象・現場の悲鳴を抽出】**



一般品を扱う関係で、完全マスタ事前登録はできない状況。  
その意味で、このルートスピード化は、重要・必要。

締め切り時間が迫っている際には、より簡単な手続きにならないか。

顧客対応中の作業となるため、より簡単にならないか。

品種が多く、カタログの改訂も頻繁。  
カタログと一緒に電子データでマスタの基本情報だけでももらえないか。  
但し、仕入値ならびに価格は、都度交渉となる。  
事前のマスタ登録は難しい状況。

**\*サンプルイメージです。**

# 4.4 正攻法の手順で成果に繋げるコツ ③繰り返す



## 4.4 正攻法の手順で成果に繋げるコツ ④課題分類の観点

I. (コア業務でありながら)人手ではすでに限界の問題

II. プロセス/ルールが不明確なことによる問題

III. 自部門本来の業務でない認識の仕事に時間が掛かっている問題

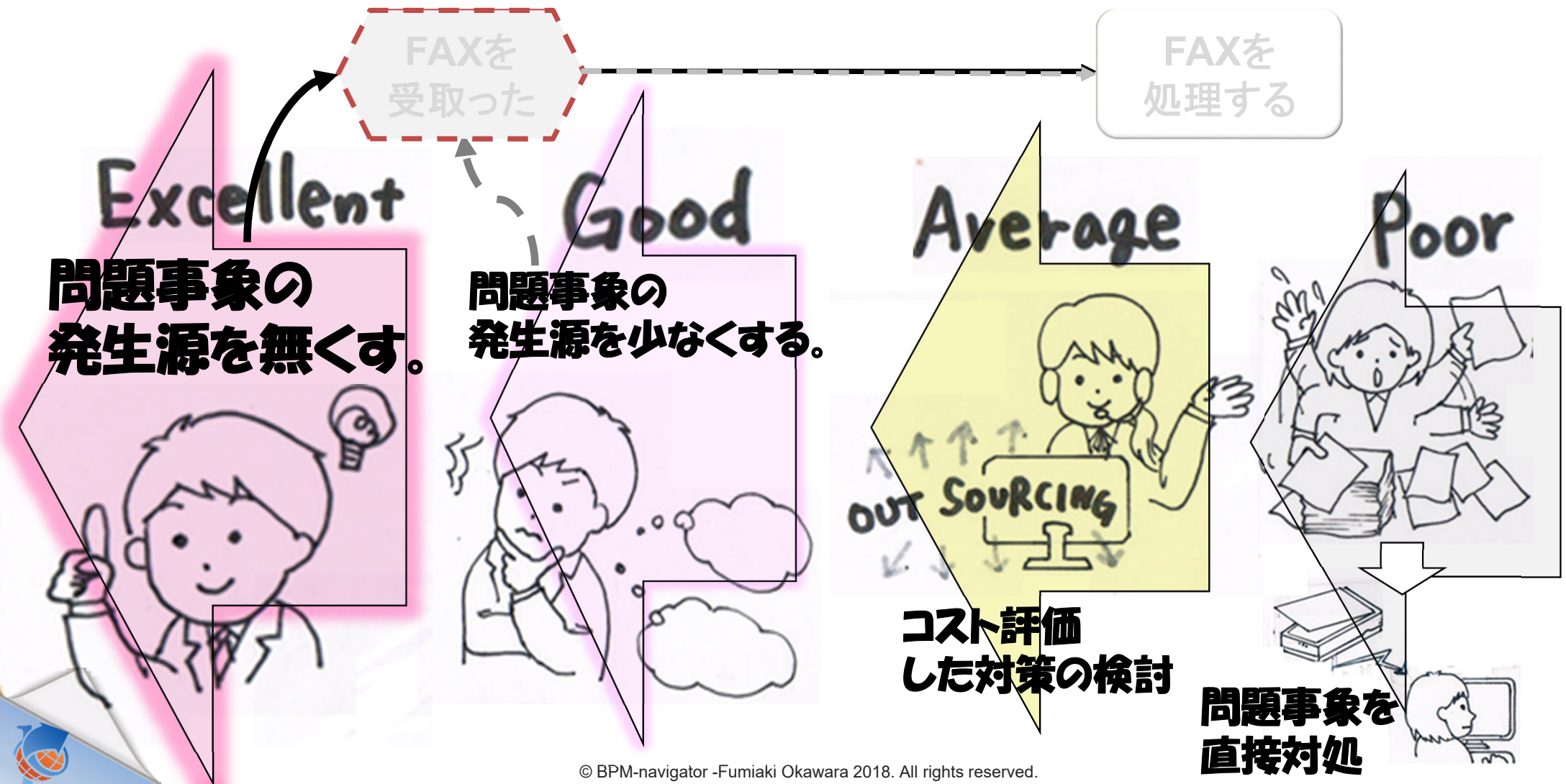
IV. 人を介した業務の限界

V. 個人スキルに依存し過ぎている問題

VI. 現行の慣習/文化を打破すべき問題



# 4.4 正攻法の手順で成果に繋げるコツ ⑤対策立案





## 第5章 システム導入に繋ぐアプローチ

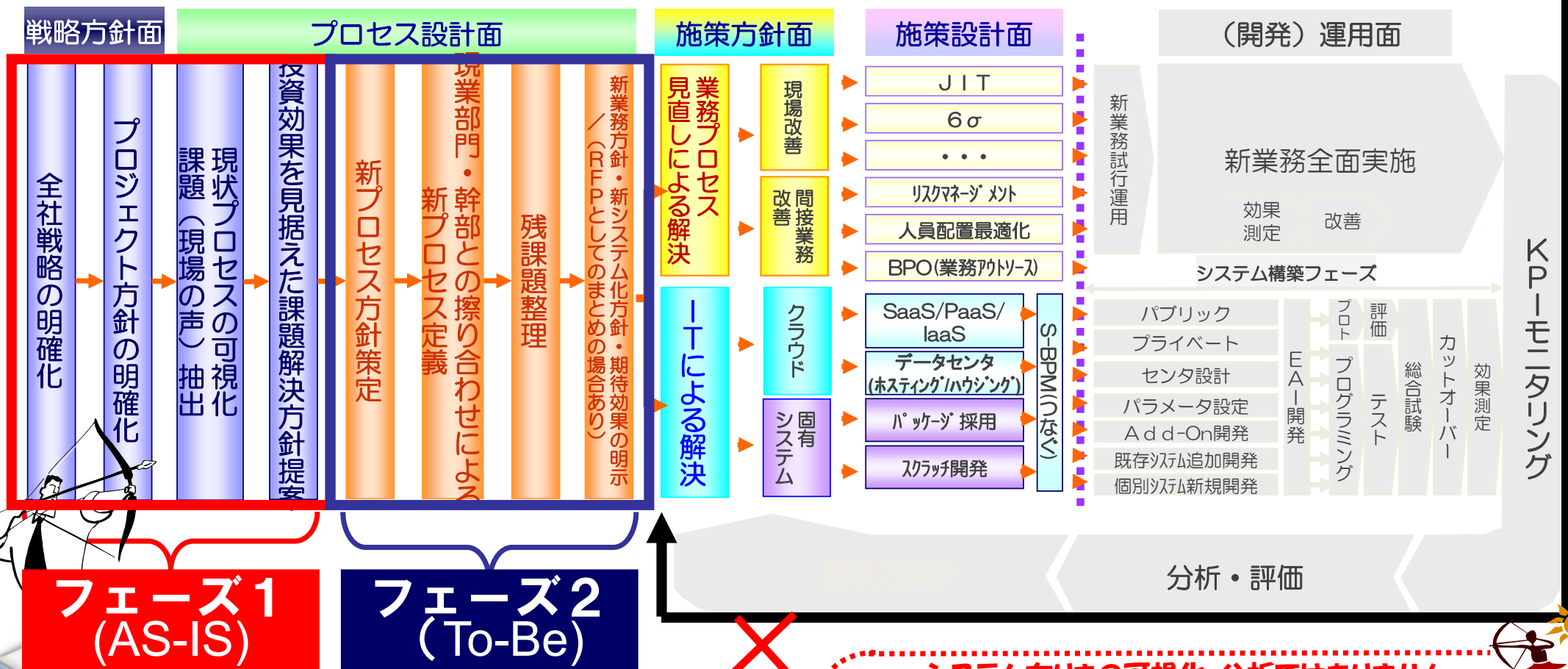


# 第5章 システム導入に繋ぐアプローチ (1)プロセス指向型ロードマップ

## I. 業務設計フェーズ

## II. 施策具現化・実装フェーズ

III. 定着・維持継続・継続的改善フェーズ

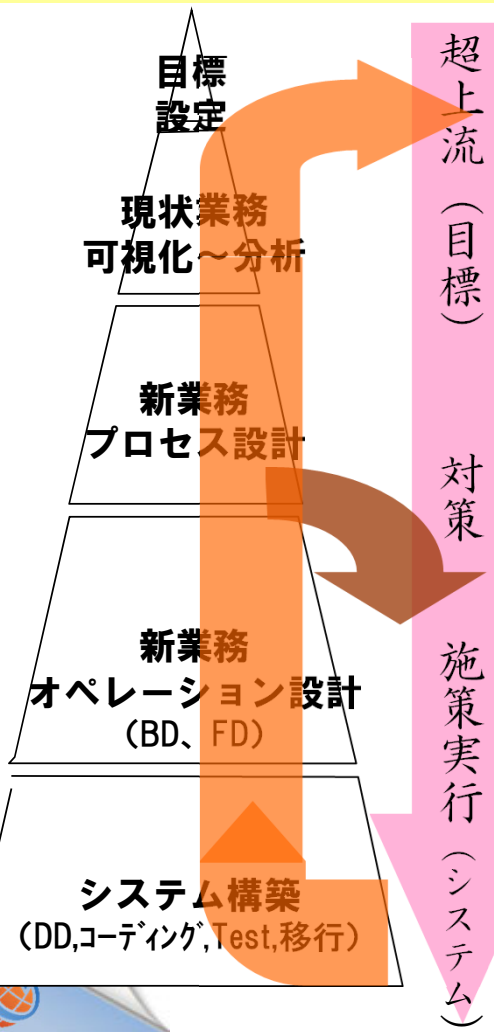


システム在りきの可視化・分析ではありません

※「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。

# 第5章 システム導入に繋ぐアプローチ (2) 絵に描いた餅を本物の餅へ

## IM-QuickWinメソッド&ソリューション



基本メソッド	メソッド実践の為の基準	ソリューション	コンセプト	代表成果物と関係	成果レベル
Business Process Management <b>Design BPM</b>	プロセス指向	BPM-navigator <b>メソッド</b> + モデリングツール + (BP)リファレンスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓経営戦略/目標/方針を確認合意。</li> <li>✓プロセスを捉え、その連鎖を捉える。</li> <li>- (現状)無駄なプロセスの発見</li> <li>- (将来)必要なプロセスの定義</li> <li>✓プロセスのパフォーマンスを捉える。</li> <li>- KPI(Key Performance Indicator)の定義</li> <li>目標値の設定</li> <li>- 継続的な監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●目標図</li> <li>●プロセスチェーン図</li> <li>●業務フロー図</li> </ul>	<p>経営と業務を繋げるには必須のステップ。</p> <p>作り込みの前に、無駄な作り込みをしないことためのプロセスの見直し、再設計。</p> <p>投資効果を測りながら企業全体が納得する施策を導く。</p>
Implementation BPM (Subject Oriented BPM)	サブジェクト指向	<b>ERP基盤</b> + <b>ワークフロー</b>	<p><b>BPMによって、導かれたプロセスに対して...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓そのプロセスを実行する人を捉える。</li> <li>- (各人の)役割の定義。</li> <li>- (各人の)関係の定義。</li> <li>✓状態遷移を意識したワークフローの定義、検証</li> <li>- (各人の)ワークの定義。</li> <li>- (各人の)ワーク連携の検証</li> <li>✓機能仕様の定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コミュニケーションビュー</li> <li>●ビヘイビア・ビュー</li> <li>●ユーザ権限</li> <li>●画面設計</li> </ul>	<p>絵に描いただけのプロセスでは、意味ない。また、その実装に時間が掛かるようでは、効果が薄れる。</p> <p>絵に描いた餅を素早く本物の餅にして、みんなでおいしくいただくQuickWinを達成できる。</p>
各種手法	機能指向	各種CASEツール他	✓定義された機能仕様に従った確実な実現	各種設計ドキュメント	具現化 カットオーバー