



プロセス ≠ 手順



■「プロセス」=「手順」は間違い

私がBPMのコンサルサービスを提供する中で、(特に日本企業に多いのが、)

「当社のプロセスは、変えようがない。もう確立されている。」という言葉を目にします。

では、その会社の業務プロセス改革は、これ以上進まないのでしょうか。もしそうならば、その会社は世最先端の会社になっているはずですが。

要は、「**当社のプロセスは、変えようがない。もう確立されている。**」**というのは勘違い**であり、限られた業務範囲と既定の条件の中で、やり方がもうこれしかないという状態に過ぎません。

ここで言っているのは、プロセスではなく、限られた条件の中での**手順に過ぎない**ということです。

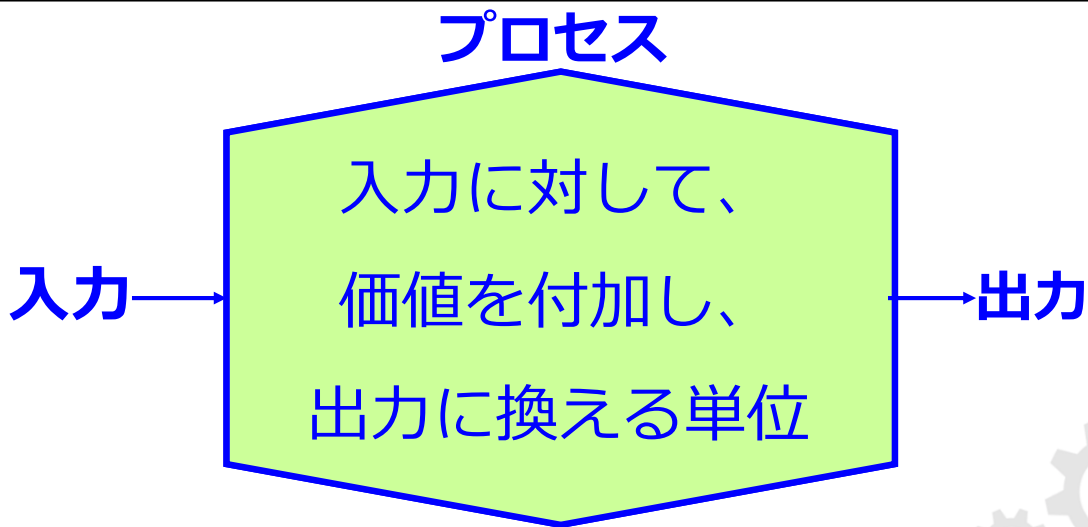
限られた業務範囲と、旧態依然の条件に捉われ、やり方や手順にこだわっては、プロセス改革になりません。

目的を達成するためには、業務の範囲の視野を拡げ、業務を実行する条件やルールを見直すことも必要です。

そうやって、目的達成に向けてより高い価値(バリュー)を生み出す単位こそがプロセスであり、とその連鎖がバリューチェーンになるわけです。



プロセスとは



『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』のがプロセス改革。

23

■「OCEBファンダメンタル試験対策Visumpoint研修コース、第1章：ビジネスのゴールとオブジェクティブ、パート2：マネジメントスキル」

◆価値は、「(すべてのマネージャーが習得しなければならない)ビジネスの5原則の定義」の内のひとつ

• Value for customers **顧客にとっての価値**

- 「Must create a specific kind of value for the customer **顧客にとっての具体的な価値を創出すること**」

※ビジネスはある種の価値を創出するために存在する。

■OCEBファンダメンタル試験対策Visumpoint研修コース教本の中で、ビジネスプロセスについては、「Section 2 - Business Process Concepts and Fundamentals 第2章 - ビジネス・プロセスのコンセプトと基礎

1. What is a Business Process? **ビジネス・プロセスとは？**

2. Identifying and Discovering Business Processes ビジネス・プロセスの謙別と発見

」の2つのパートで説明されている。

パート1の中で、**Business Process** ビジネスプロセスについて、以下の説明がなされている。

- Coordinated and standardized flow of activities, which can traverse departmental boundaries to achieve a business objective that creates value for customers **統制され標準化されたアクティビティの流れ；顧客へバリューを創造するビジネス・オブジェクティブを達成するために部門の壁を越えて実行**
- Activities that do not create value should not be performed **バリューを創造しないアクティビティは実行すべきでない**
- By standardizing activities, processes are reusable **アクティビティを標準化することにより、プロセスを再利用可能に**
- Standardization entails measurability. **標準化による測定可能性**

ビジネスの視点から見ると、プロセスは人間もしくは機械によって実行される調整され標準化されたアクティビティであり、部門の境界を越えて内部もしくは外部の顧客に対してバリューを創造する目的の達成のために実行される。ビジネスプロセスがバリューを創造すべきであるというのは驚くべき事ではない。バリューを生み出すことに貢献しないアクティビティは**実行すべきではない**。アクティビティを調整、標準化することにより、プロセスは再利用可能となり、創造するバリューを最大化することができる。また、標準化によりプロセスは測定可能なものになります。**プロセスが測定できなければ、創造されるバリューを決定することもできません。**

すなわち、

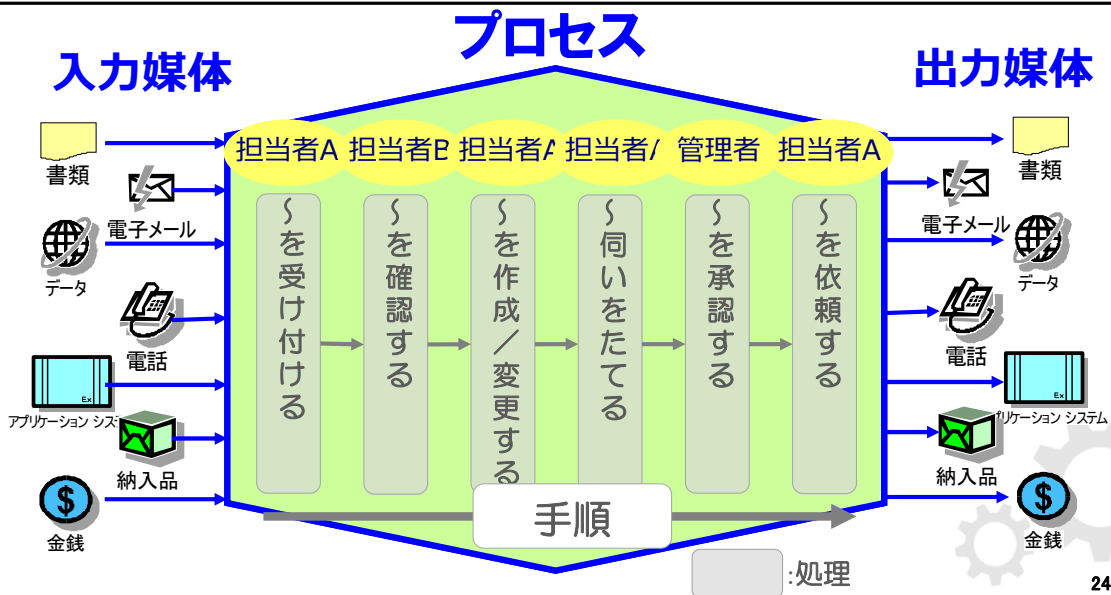
Properly designed business processes: **適切に設計されたビジネス・プロセスは：**

- Will yield tremendous "value added" potential for clients **顧客に対し潜在的に膨大な付加価値を生む**
- Will not include unnecessary activities **無駄なアクティビティがない**
- Result in increased effectiveness and increased efficiency **効果と効率を向上させる**
- Reflect the way an enterprise executes its business **企業のビジネスのやりかたを反映する**

適切に設計されたビジネス・プロセスは、企業のビジネスの実践方法を反映し、運営されているワークフローに潜むコンプライアンス上の問題や不正などの法令上・効率上の問題を浮かび上げらせ、バリューの創造に役立たないアクティビティは除外されてゆく。



“手順”とは、「“入力”から“出力”までの過程」



24

■「手順」とは

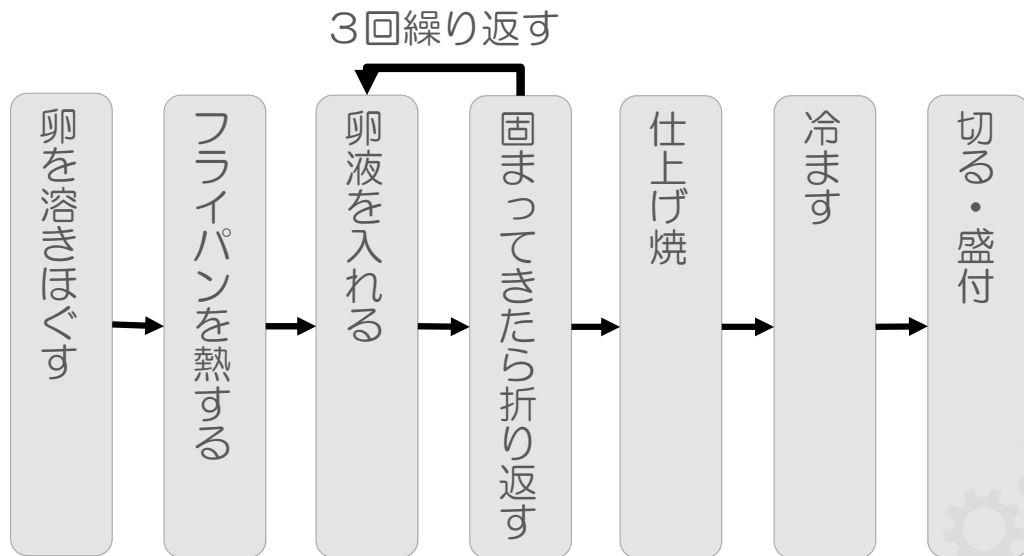
BPMの世界では、手順は、冒頭に記した通り、プロセスが定義されて初めて、議論されるべきもので、プロセスの定義によって、手順を定義する業務範囲と条件が決まるので、あとは、その中で、プロセスの価値を上げ、目標とする指標値を達成するべく「“入力”に対して、“出力”に変換するまでの過程」を設計・定義することになります。

手順を自動化するRPA(Robotic Process Automation)という概念と技術がありますが、それは、**手順を自動化することが目的ではなく**、手順によって実現するプロセスの価値、目標とする指標値を向上するための手段です。自動化によって向上する指標値としては、リードタイム(処理時間)や、人的エラー発生率(の低減)があります。

「目的、プロセスの定義無くして、手順の議論(は意味)なし」と言っても過言ではありません。



ひとつのプロセスに手順はひとつ(決まりきったもの)か?!
「卵焼きを作る」プロセスの手順と言えば・・・



25

■一般的な卵焼きの焼き方の手順と言ったら上記でしょうが・・・

実践では通用しません。もちろん、卵焼きの形はできますが、それがどうした？の世界です。BPMの世界では魂がこもらない状態と表現する人もいます。

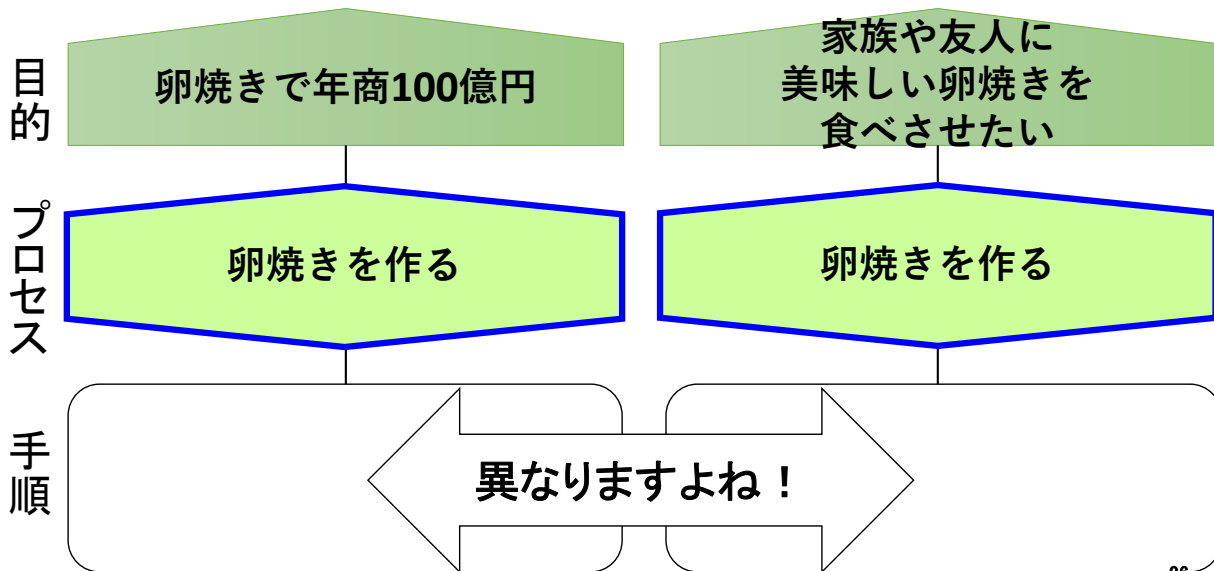
何が足りないのでしょうか???

そうです、前述の通り、目的とプロセスの定義が明らかにされていないのです。

従って、この手順だけでは、良いのか、悪いのか、評価できません。



“プロセス”の価値＝“プロセス”の役目である“目的”の達成度。よって、“プロセス”の“手順”は、“目的”によって異なる。



26

※OCEB-Fundamental試験でも、

『Section 1 Business Goals and Objectives 第1章— ビジネスのゴールとオブジェクティブ 』

として、最初に掲げられ8%の出題範囲を占めるほど、目的、目標は、重要です。

■「OCEBファンダメンタル試験対策Visumpoint研修コース、第1章：ビジネスのゴールとオブジェクティブ、パート2：マネジメントスキル」

◆(追加補充説明) **ゴールとオブジェクティブ**の定義

⇒ゴールとオブジェクティブを日本語にすれば共に「目標あるいは目的」になりるが、英語では異なる。

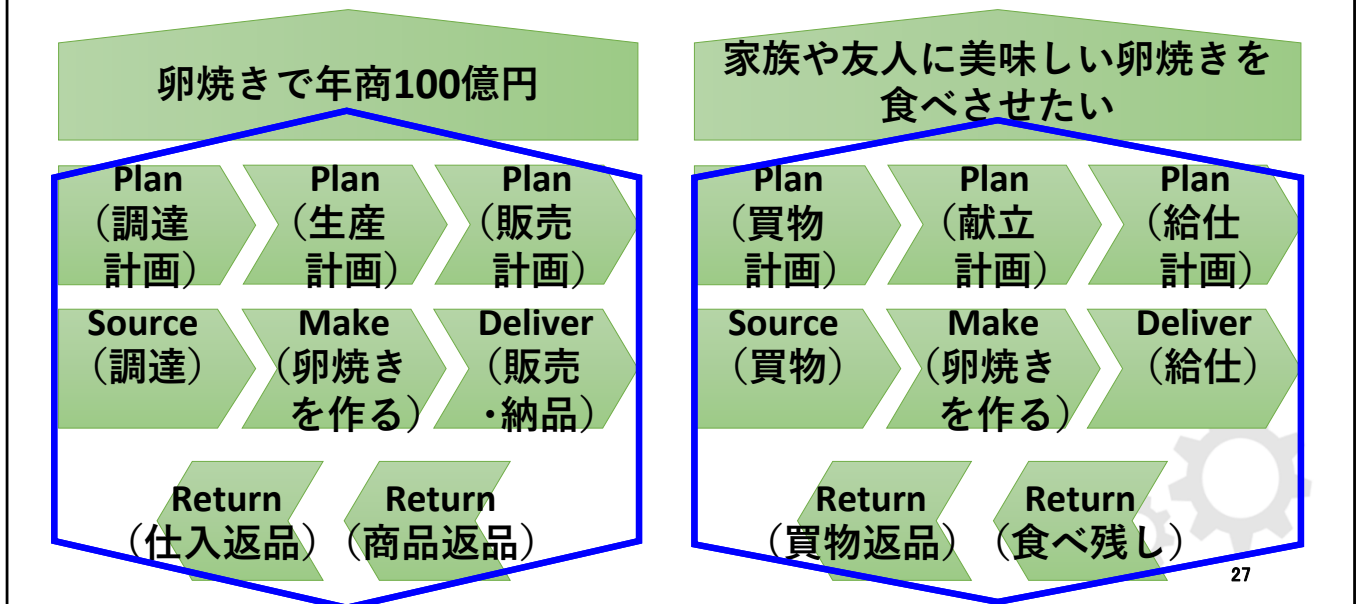
ゴールは中期の包括的表現による目標。

オブジェクティブは具体的数値を伴う短期目標を指す。

※ARISメソッドでは、**KPI**が、オブジェクティブに相当する。



自ずと、“プロセス”構成の役割も上位の“目的”で決まる。



27

■「目的」によって、「プロセス」価値と指標値が変わってくる。

BPMの世界には、プロセスのリファレンスモデルとしてSCOR (Supply Chain Operations Reference model) があります。文字通り、企業間のサプライチェーンを定義するのに、個社ごとにプロセス定義していたのでは、繋がらず、チェーンになりませんから、プロセス定義を標準化する目的でまとめられたものです。

目的と組み合わせて、SCORプロセス定義にあてはめてみましょう。もちろん個々のサブプロセスにも目標と指標値が必要となりますが、目的の定義によって、プロセスの定義も異なり、プロセスの定義によって、手順は異なることはご理解いただけると思います。

よって、この密接な関係を見逃して、手順だけを議論することが如何に無駄な時間を費やすことになるかをご理解ください。

そして、目標設定とプロセス定義が如何に重要かご理解下さい。