

# BPM推進フレームワーク 第1版 draft

| L1   | L2                       | L3 | 英語                           | 説明   | 成果物   | 技術、手法、方法論  | BPM推進 | BPM推進 | 情報システム | 変革プロジェクト | 業務担当者 |
|------|--------------------------|----|------------------------------|--|---|--|-------|-------|--------|----------|-------|
| ステップ |                          |    |                              |  |   |  |       |       |        |          |       |
| 0.   | 着眼・始動                    |    | Discovery                    | BPMIによる継続的改善サイクルを社内定着させる試みには、トップマネジメントの参画と企業経営面からの永続的な組織的取り組みが重要であり、BPM推進組織体制を確立する必要がある。また、初めて経験するBPM推進プロジェクトを成功裡に完遂させ、永続的改善サイクルを社内定着させるため、最初に取り組む変革プロジェクトは戦略的、戦術的に選定する必要がある。このフェーズは初めてBPMIに取り組むときに実施する。 |   |  | ◎     | ○     |        |          |       |
| 0.1. | BPM推進組織体制の確立             |    | Form BPM Steering Group      | BPM運営委員会 (BPM Steering Group) およびBPM推進センター (COE: Center of Excellence)を設置する。両組織は全社の継続的改善活動を推進する永続的組織に位置づける。  |   | BPM運営委員会 (BPM Steering Group)<br>BPM推進センター (COE: Center of Excellence) | ○     | ◎     |        |          |       |
|      | 0.1.1. BPM運営委員会の設置       |    | Form BPM Steering            | BPM運営委員会を設置する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.1.2. BPM推進センターの設置      |    | Form Center of Excellence    | BPM推進センターを設置する。  |   |  |       |       |        |          |       |
| 0.2. | 変革ロードマップの策定              |    |                              | 変革テーマを複数選定し、それぞれの優先順位を付け、数年間のロードマップを策定する。  | Value Chain, LOB (Line of Business) 階層図<br>数年間のロードマップ |  | ○     | ◎     |        |          |       |
|      | 0.2.1. 事業領域、業種単位の定義      |    |                              | 会社内の大まかな事業領域、業種単位 (LOB: Line of Business) を整理する。   | LOB階層図  |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.2.2. 戦略計画の立案           |    |                              | 各事業領域の企業経営目標 (KBO: Key Business Objectives) を整理する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.2.3. 中長期変革計画の策定        |    |                              | 各事業領域の変革優先順位付けを行い数年間の変革ロードマップを策定する。  | 変革ロードマップ  |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.2.4. 初期変革事業領域の定義       |    |                              | 最初に着手する変革事業領域を定義する。  |   |  |       |       |        |          |       |
| 0.3. | 初期変革プロジェクト計画             |    |                              | 初期変革対象事業領域の利害関係者を洗い出す。そしてプロセスを「改訂サイクルによる常態的改善状態 (Process Revision Cycle)」に持ち込む上で、何をもちって成功と評価するかの価値観を明らかにし、扱うべき事業領域 (範囲) を定め、業務プロセス実行の複雑さの程度を見極める。BPMへの取り組みおよびその目標に対するプロセスの利害関係者のコンセンサスを形成する。             |   |  | ○     | ◎     |        |          |       |
|      | 0.3.1. 初期プロジェクトの選定       |    | Identify Suitable Project    | 初期変革対象事業領域の初期プロジェクトテーマを設定する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.3.2. 利害関係者の洗い出し        |    | Selecting Stake-Holders      | 対象事業領域に関係するすべての利害関係者を洗い出す。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.3.3. パフォーマンスゴールの設定     |    | Define Metrics for Success   | プロセス利害関係者間で目標達成度を測る評価指標をそれぞれ定め、その目標値を設定する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.3.4. 投資対効果検討書の作成       |    | Develop Business Case        | 変革プロジェクト遂行に関わる投資コストと効果を見積もり、幹部やすべての利害関係者がその投資が適正かどうか判断できる投資対効果 (ROI) 資料を作成し提示する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.3.5. スポンサーシップの獲得       |    | Ensure Executive Sponsorship | 経営トップに変革のコミットメントを取り付ける。  |   |  |       |       |        |          |       |
| 0.4. | 初期変革プロジェクトの設置            |    | Project Commitment           | 変革プロジェクトを編成し目標を設定する。   |   |  | ○     | ◎     |        |          |       |
|      | 0.4.1. 変革プロジェクトチームの結成    |    | Form Core BPM Project Team   | 変革プロジェクトチームを結成する。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 0.4.2. BPM技術の習得          |    |                              | BPM推進に関わる専門的人材を育成する。   |   | BPM人材育成プログラム   |       |       |        |          |       |
|      | 0.4.3. 変革プロジェクトの遂行計画立案   |    |                              | 変革プロジェクトの遂行計画を立案する。  |   |  |       |       |        |          |       |
| 1.   | モデリング (分析)               |    | Modeling (Understand)        | モデリングによって手早く即効性のある改善の方法がないかを検討する。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、冗長性を把握し、プロセスの全体目標の達成のために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方法を計画する。またプロセスに求められる価値観に従い、プロセスの成果目標を定義する。  |   |  |       | △     | ◎      | ○        |       |
| 1.1. | プロジェクトの目標設定              |    |                              | プロジェクトの目標、範囲を明確にし課題を設定する。  |   |  |       | ◎     | ◎      |          |       |
|      | 1.1.1. プロジェクトの概要理解       |    |                              | プロジェクトの背景、必要性、目的、目標、スコープを明確にする。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 1.1.2. プロジェクトの課題設定       |    |                              | プロジェクトの目的達成に向けて取り組むべき課題を明確にする。   |   |  |       |       |        |          |       |
| 1.2. | 組織のモデリング                 |    |                              | 現行の組織および役割とそれぞれの相互関係をモデル化する。   | 組織構造図 (AS-IS)   |  |       | ◎     | ○      |          |       |
|      | 1.2.1. 利害関係者と役割の分析       |    |                              | 利害関係者およびその役割を明らかにし、組織構造図にそれらの関係を明示する。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 1.2.2. 相互作用の分析           |    |                              | 組織、役割の間の相互作用を明らかにし組織構造図にその関連を明示する。   |   |  |       |       |        |          |       |
| 1.3. | ビジネスプロセスのモデリング           |    |                              | 「誰が、いつ、何を、どのようにして」に着目し現状を調査し、現行の業務フローをビジネスプロセス図として作成する。フローの作成過程を通じ、業務を理解するとともに、経営目標達成の阻害要因・問題点を調査する。阻害要因・問題点を除去するための方策、方式を考える。   | ビジネスプロセス図 (AS-IS)                                     | BPMN (概要プロセスモデル)   |       | △     | ◎      | ◎        |       |
|      | 1.3.1. 業務の把握             |    |                              | 自社の業務を把握する。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 1.3.2. コアプロセスの分析         |    |                              | コアプロセスを分析する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 1.3.3. 既存情報システムの分析       |    |                              | 既存の情報システムを分析し、プロセスにマッピングする。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 1.3.4. 問題の共通認識           |    |                              | 経営目標達成の阻害要因・問題点を調査し、それらを利害関係者間で共通認識する。   |   |  |       |       |        |          |       |
| 1.4. | KPIの定義                   |    |                              | KPIを定義し、プロセス実行時間、投入経営資源量など、業務実行に関わるKPIの現実値と目標値を定義する。   | KPI定義   | KPI  |       | △     | ◎      | ◎        |       |
|      | 1.4.1. KPIの定義            |    |                              | 目標達成度を測る評価指標をKPIにブレークダウンし定義する。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 1.4.2. KPI目標値の定義         |    |                              | KPIの現実値と目標値を定義する。  |   |  |       |       |        |          |       |
| 2.   | 再設計                      |    | Redesign                     | 現行業務の分析を通じ考察された改善方法をもとに変革ビジネスプロセスを再設計する。設計対象は組織、ワークフロー、ビジネスルール、パフォーマンスの測定システムの多岐に渡り、シミュレーション手法を活用し最適化設計を行う。  |   |  |       | △     | ◎      | ○        |       |
| 2.1. | 組織の設計                    |    | Organization Modeling        | 組織および役割とそれぞれの相互関係の改善案をモデル化する。  | 組織構造図 (TO-BE)   |  |       | ◎     | ○      |          |       |
|      | 2.1.1. 利害関係者と新しい役割の定義    |    |                              | 利害関係者とその新しい役割を定義する。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 2.1.2. 改善後の相互作用の定義       |    |                              | 改善後の相互作用を定義する。   |   |  |       |       |        |          |       |
| 2.2. | ビジネスプロセスの設計              |    | Business Process Modeling    | 分析段階で作成されたビジネスプロセス図 (AS-IS) を考察された改善方法をもとにTO-BEモデルに書き換える。  | ビジネスプロセス図 (TO-BE)                                     | BPMN (詳細プロセスモデル)   |       | △     | ◎      | ◎        |       |
|      | 2.2.1. 新しいプロセス改善案の策定     |    |                              | 阻害要因・問題点を除去するための方策、方式を考える。   |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 2.2.2. 業務フローの改良          |    |                              | 改善案に従いビジネスプロセス図 (AS-IS) を改良し、TO-BEモデルに変換する。内部統制システムでは、BAMアラートによる統制機構をワークフローに組  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 2.2.3. プロセスの分解、併合調整      |    |                              | 事業環境によって変化するプロセス・パターン、組み合わせを考察し、プロセスの粒度を調整する。この作業は、最適化設計のためのシミュレーションと並行して進められる。さらに、事業環境によって変化するビジネスルールの洗い出し作業と並行して進められる場合がある。  |   |  |       |       |        |          |       |
| 2.3. | ビジネスルールのモデリング            |    | Business Rule Modeling       | 変化に強い情報システムが求められる場合、事業環境によって変化するビジネスルールを明確にし、プログラムのコード変更なしに業務担当者レベルで柔軟にルール変更できる仕組みが必要である。この仕組みを実現するため、ビジネスルールを顕在化させ独立した設計対象として取り扱う。  | デシジョンテーブル   | BRMS   |       | △     | ◎      | ◎        |       |
|      | 2.3.1. ビジネスルールの洗い出し      |    |                              | ビジネスプロセス図をレビューし、事業環境によって変化するビジネスルールを洗い出す。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 2.3.2. ビジネスルールのプロセスマッピング |    |                              | ビジネスルールに関連するプロセスを明確にし、ワークフローにそのルール判定プロセスを位置づける。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 2.3.3. ビジネスルールの定義        |    |                              | ビジネスルールの判断に必要なデータ項目と判定プロセスを明らかにし、デシジョンテーブルあるいはデシジョンツリーでモデル化する。   |   |  |       |       |        |          |       |
| 2.4. | モニタリングシステムの設計            |    |                              | KPIの指標となるビジネスパフォーマンスの測定機構を設計し、ワークフロー上のどのプロセスでデータを収集するか定義する。  | KPI計算式  | BAM、データモデリング   |       |       |        |          |       |
|      | 2.4.1. 測定データ項目の分析と定義     |    | Performance Metrics          | KPIの算定要素となる測定データ項目を分析し定義する。  |   |  |       | △     | ◎      | ○        |       |
|      | 2.4.2. 測定データ収集プロセスの定義    |    |                              | 測定データの収集プロセスを識別し、そのプロセスにデータをマッピングする。   |   |  |       | △     | ◎      | ○        |       |
|      | 2.4.3. KPIとプロセスの組み合わせ    |    |                              | プロセスにマッピングできないKPIを明らかにし、KPIをマッピングできるまでプロセスを分解する。   |   |  |       |       |        |          |       |
| 2.5. | ビジネスプロセスのシミュレーション        |    | Simulation                   | 静的モデリングでは確認できないボトルネックを浮かび上がらせる。ワークフローやデシジョンポイントに修正を施すことにより、リアルタイムなプロセス実行の次のフェーズに進む前に、プロセスモデルの最適化を図る。   | シミュレーション計算値表  | プロセスシミュレータ   |       | △     | ◎      | ○        |       |
|      | 2.5.1. リソースのマッピング        |    |                              | 各プロセスに実行時間、投入資源を調査しビジネスプロセスの設計で作成されたプロセスにマッピングする。  |   |  |       |       |        |          |       |
|      | 2.5.2. シミュレーションと最適化      |    |                              | プロセスをシミュレーションし最大の効果を引き出すワークフローを導き出す。   |   |  |       |       |        |          |       |

BPM推進フレームワーク 第1版 draft

| L1 | L2   | L3     | 英語                           | 説明  | 成果物   | 技術、手法、方法論  | BPM推進フェーズ    | 実行監視 | 情報システム | 変革プロジェクト | 業務担当者 |
|----|------|--------|------------------------------|---|---|--|--------------|------|--------|----------|-------|
| 3. | 3.   | 3.     | Automation                   | BPMN(詳細プロセスモデル)で設計されたビジネスプロセスをさらに詳細化し、コンピュータが自動実行できる実装プロセスモデルに変換する。そのモデルに基づきアプリケーションシステムの連携、統合を中心とするインテグレーションセントリック部と人の作業プロセス(Human Interaction)を中心とするヒューマンセントリック部、パフォーマンス測定システムに分けての並行開発する。特に、ヒューマンセントリック部は業務担当部門主体で開発可能なBPMツールが存在するので、それを選択することが望ましい。それぞれのプロセス実行の詳細な自動化スクリプトを作成し、改訂ビジネスプロセスをシステムに実装する。新しいビジネスプロセスの運用に必要な設備、組織および人を準備し新システムに移行する。システムの変更にはアプリケーションとデータベースの統合作業を含むほか、既存アプリケーションシステムを再利用可能な一連のWebサービスコンポーネントに変換する作業を含む場合がある。 |   |  |              |      |        |          |       |
|    | 3.1. | 3.1.   |                              | 再設計フェーズで最終確定したビジネスプロセスモデルを自動化するため、実装の観点からプロセス機能要件を見直し、プロセスモデルを改良する。自動化システムの可用性を確保するため、プロセスモデルに人的エラーの対処、機械的エラー、障害発生時の復旧処理など、例外処理プロセスを追加し同時並行処理、シリアル処理、同期処理、非同期処理などプロセスのフロー制御を検証し、確実なものにする。   | ビジネスプロセス図(TO-BE)  | BPMN(実装プロセスモデル)                                    | △            | ◎    | ○      |          |       |
|    |      | 3.1.1. |                              | 例外処理の追加   |   |  |              | ○    | ◎      |          |       |
|    |      | 3.1.2. |                              | フローコントロールの検証  |   |  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    | 3.2. | 3.2.   |                              | SOAの技術を使い、アプリケーションのサービスコンポーネントを設計、開発する。ビジネスルールのデシジョンサービスもここで開発する。このステップで最も重要なことは、サービスを作るか、買うか、再利用するか、ソーシング判定することである。間雲にスクラッチから設計・開発するのではなく、既存サービスの再利用を優先し考える。   |   | SODA(Service Oriented Development of Applications) | △            | ◎    | ○      |          |       |
|    |      | 3.2.1. |                              | サービスのソーシング判定  | サービスを作るか、買うか、再利用するか判定する。  |  |              | ○    | ◎      |          |       |
|    |      | 3.2.2. |                              | サービスの設計   | 要求仕様やメッセージの送受信方法など。各種サービスの詳細を設計し、必要なコードを作成する。                               | コード  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    |      | 3.2.3. |                              | サービスの実装   | 作成したコードをビジネスロジックと関連付け、サーバーへ実装する。  |  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    |      | 3.2.4. |                              | サービスの統合   | 新規/既存の複数のサービスコンポーネントを組み合わせてワークフロー上のプロセスアクティビティ機能要件に符合するビジネスサービスに統合する。       | BPELスクリプト  |              |      |        |          |       |
|    |      |        |                              |   |   | ESB<br>BPELエンジン                                    |              |      |        |          |       |
|    | 3.3. | 3.3.   |                              | 作業の着手、チェック、判定、承認、決済、情報伝達、作業の終了などが関わる作業プロセスのマンマシンインターフェイス(電子フォーム)を設計し実装  |   | Work Flow<br>ワークリスト/ポータル                           |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.3.1. |                              | ユーザーインターフェイスの設計   | ユーザーとのインターフェイスになるフォームを設計する。   |  |              |      | △      | ◎        | ○     |
|    |      | 3.3.2. |                              | ユーザーインターフェイスの実装   | ユーザーとのインターフェイスになるフォームを実装する。   |  |              |      | △      | ◎        | ○     |
|    | 3.4. | 3.4.   |                              | プロセス実行エンジンが収集するパフォーマンス測定データを各プロセスに定義する。プロセス実行エンジンによって収集されたデータをどのように加工し、ダッシュボードに表現するか設計を行い実装する。  | データモデル(ER図)<br>データ加工プロセス  | BSC, BI  |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.4.1. |                              | KPIデータ加工プロセスの設計   | KPIデータとデータ加工プロセスをモデル化する。  |  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    |      | 3.4.2. |                              | ダッシュボードの設計  | KPIの目標値と現実値をダッシュボードに表現する様式を設計する。  |  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    |      | 3.4.3. |                              | BIツールへの実装   | BIツールを使って実装スクリプトをコーディングする。  |  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    | 3.5. | 3.5.   |                              | BPEL, XPDなどの標準に従い、サービス、フォーム、KPIをビジネスプロセスにマッピングする。   | BPEL, XPD   | BPMS   |              |      | ○      | ◎        |       |
|    |      | 3.5.1. |                              | プロセス実行仕様の定義   | BPEL, XPDなどのプロセス実行言語を生成するための詳細仕様をビジネスプロセスモデルに定義する。                          |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.5.2. |                              | 実行言語スクリプトの生成  | BPEL, XPDなどのプロセス実行言語を生成し、BPMSプロセス実行エンジンに実装する。                               |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.5.3. |                              | ビジネスプロセスの実行テスト  | BPMSプロセス実行エンジンが設計仕様どおりに稼働するか検証する。   |  |              |      |        |          |       |
|    | 3.6. | 3.6.   | Deployment                   | 新しいビジネスプロセスの運用に必要な設備、組織および人を準備し新システムに移行する。  |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.6.1. |                              | 自動化プロセスの配備  | 運用に必要な設備を用意し新しい自動化プロセスを配備する。  |  |              |      | ◎      | ○        |       |
|    |      | 3.6.2. |                              | 組織の変更   | 業務担当部門の組織を再編成する。  |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.6.3. |                              | トレーニング  | 新しい業務のオペレーション方法、現行業務の変更点を現場担当者にトレーニングする。                                    |  |              |      |        | ◎        | ○     |
|    |      | 3.6.4. |                              | テスト   | 現場担当者を巻き込み新しい業務オペレーションの予行演習を行い、不具合部を抽出し改善する。                                |  |              |      |        | ◎        | ○     |
|    |      | 3.6.5. |                              | 新システムの稼働開始  | ユーザーを新システムに移行する   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 3.6.6. |                              | 旧システムの停止  | 旧システムを切り離す。   |  |              |      |        |          |       |
| 4. | 4.   | 4.     | Operation                    | 新システムの運用を通して業務パフォーマンスを評価する。   |   |  |              | △    | ○      |          | ◎     |
|    | 4.1. | 4.1.   | Execution                    | 配備されたアプリケーションを稼働させ、業務を実行する。このステップは実際のプロセス改善が最初に行われる過程であり、BPMの主要な価値が実現される場である。   |   | BPMS   |              |      |        |          | ◎     |
|    | 4.2. | 4.2.   | Monitoring                   | ビジネスプロセスの稼働状況の監視、サービスレベルの管理などを行う。プロセスの実タイムな実行により得られる情報を収集する。BPMSがマニュアル作業と自動化された作業の双方をサポートするため、以前より完成度の高いモニタリングができる。情報がリアルタイムで収集されることにより、即時修正を行うことが可能になる。  | KPI現実値  | BAM<br>BI<br>ダッシュボード or BSC                        |              |      |        |          | ◎     |
|    | 4.3. | 4.3.   | Analytics                    | パフォーマンス測定によるKPI現実値とKPI目標値のギャップを解析する。プロセス実行で測定できるKPI値が企業経営目標に直接リンクしている場合は、その解析はいっそう効果がある。  | KPI現実値とKPI目標値の<br>ギャップ  | KPI<br>ダッシュボード or BSC                              |              | ◎    |        |          | ○     |
| 5. | 5.   | 5.     | Optimization                 | BPM改訂サイクルの業務運用(実行・測定・解析)のステップを実施することにより、実績に基づくプロセスシナリオの最適化を意図したオペレーションマネジメントが可能になる。ワークフローやルールの改良、ナレッジの追加や自動化範囲の拡張によって、業務担当者や業務管理者が自らのプロセスパフォーマンスの向上を図る。最適化はリスクを大幅に低減するとともに、プロセス最適化をめぐってよく行われてきた推量と直感に基づく判断を削減する。  |   |  |              |      | ◎      |          | ○     |
|    | 5.1. | 5.1.   |                              | パフォーマンス解析結果をもとに業務担当部門で自立してできる範囲内でワークフローを改良する。   | ビジネスプロセス図(TO-BE)  | BPMN(実装プロセスモデル)<br>Work Flow<br>ワークリスト/ポータル        |              |      |        |          |       |
|    | 5.2. | 5.2.   |                              | パフォーマンス解析結果をもとに業務担当部門で自立してできる範囲内でルールを改良する。  | デシジョンテーブル   |  |              |      |        |          |       |
|    | 5.3. | 5.3.   |                              | 4.の「業務運用」と5.の「運用最適化」は日常の改善活動として繰り返し実施する。ただし、その改善活動が業務担当部門内で推進できない状況に至ったとき、最適化限界に至ったと判断し、6.の「新たな着眼」フェーズに移る。  |   |  |              |      |        |          |       |
| 6. | 6.   | 6.     | Refine                       | 常に最適化を行い、KPIの目標値が達成されるようになると、現在のプロセスモデルのパフォーマンスが限界に到達した可能性がある。さらに大きな成功を得るためには、現行ビジネスプロセスとKPI目標値を再構築する必要がある。もしくは外部環境の変化やプロセス利害関係者が考える優先度の変化によって、プロセスの価値観や完全遂行条件が変化することがある。このような場合にプロセスの改訂が要請される。このフェーズでは改訂の要請を察知・評価し、次のモデリングに対する新しい目標や要求条件を明らかにする。   |   |  |              | ○    | ◎      |          |       |
|    | 6.1. | 6.1.   |                              | 実現可能なプロセス改訂案を選択し新たなプロセス改善目標を設定する。   |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.1.1. |                              | KPIの見直しと新たなKPI目標値の仮設定   | 最新の企業経営目標(KBO: Key Business Objectives)およびKPIと現プロセスの目標達成度を見直し、新たな目標値を仮設定する。 |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.1.2. |                              | プロセス改訂案のケーススタディ   | 新たな目標達成のための複数のプロセス改訂案を検討する。場合によっては、プロセスシミュレーションを実施し定量的な効果検証を行う。             | プロセス改訂案  | プロセスシミュレーション |      |        |          |       |
|    |      | 6.1.3. |                              | プロセス改訂案の絞り込み  | 仮の改善目標に効果があり、実現可能なプロセス改訂案を選択する。   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.1.4. |                              | プロセス改善目標の確定   | 実現可能なプロセス改訂案のを選択する。   |  |              |      |        |          |       |
|    | 6.2. | 6.2.   |                              | 変革プロジェクトの再計画  | 変革プロジェクトの再始動計画を立案し実行の合意を取り付ける。  |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.2.1. | Selecting Stake-Holders      | 新たな改善目標達成に関わるすべての利害関係者を見直す。   |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.2.2. | Define Metrics for Success   | プロセス利害関係者間で目標達成度を測る評価指標を定め直し、その目標値を再設定し、プロセス利害関係者間の合意を取り付ける。  |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.2.3. | Develop Business Case        | 変革プロジェクト遂行に関わる投資コストと効果を見積もり、幹部やすべての利害関係者がその投資が適正かどうか判断できる投資対効果(ROI)資料を作成し提示する。  |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.2.4. | Ensure Executive Sponsorship | 経営トップに新たな改善実行に関わるコミットメントを取り付ける。   |   |  |              |      |        |          |       |
|    | 6.3. | 6.3.   |                              | 変革プロジェクトを再結成し1.の「モデリング」フェーズから繰り返す。  |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.3.1. | Form Core BPM Project Team   | 変革プロジェクトチームを結成する。   |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.3.2. |                              | これまで推進したプロジェクトの反省点を反映しながら、これから採用するBPM技術を再設定し、BPM推進に関わる専門人材を再度育成する。  |   |  |              |      |        |          |       |
|    |      | 6.3.3. |                              | 変革プロジェクトの遂行計画を立案する。   |   |  |              |      |        |          |       |