

あなたのビジネスを進化の軌道に

これからの業務改革スタイル
ビジネスプロセス・マネジメント(BPM)

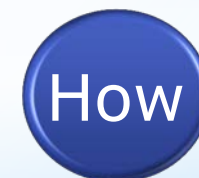
日本BPM協会 コモンセンス部会



業務改革が悪循環に陥っていませんか？



業務改革のアプローチを変えましょう



BPM推進の3+8ステップ



BPM推進の3つのカギと推進組織



経営の改善サイクルを人とITで

日本BPM協会

www.bpm-j.org

経営層

- ・変動費が固定化し原価低減が捗らない
- ・経営環境の変化に、業務運営が対応出来ない
- ・改善活動を提唱するが、局所的な成果しか生み出せない
- ・抜本的なシステム改善を進めるには、リスクが大き過ぎる

部長クラス

- ・経験則・伝統が災いし、新たな改善の試みを受けつけない
- ・ムリ・ムダ・ムラが蔓延し、業務改善の糸口が見いだせない
- ・組織の壁に遮られ、相互に連携した業務改革が進展しない

課長クラス

- ・業務作業のモレ・ミス・手戻りが慢性化し、担当者のモラルも上がらない
- ・専門職・熟練者に依存した業務の属人化が進行し、業務継承に悩んでいる
- ・自組織単独では完結・解決できない問題に悩まされるが、自部門で解決せよ、と追い込まれがち

情報システム部門

- ・ラインからの改善要求に振り回され、本質的な対応が図れない
- ・システムメンテナンスに追われ、新たな機能開発に臨めない
- ・システム仕様の確定が捗らず、予算超過・時間切れに瀕する
- ・情報システムが企業発展のカナメから外れている

- ◆ 改善の為の現状調査・分析が頓挫してしまう！
 - ◆ 業務プロセスが上手く定義出来ない？
 - ◆ 業務改善のサイクルが廻っていない！
 - ◆ プロセス・アプリケーション開発が追いつかない！

- ・ビジネスプロセスを、社内外のバリューチェーン全体に広げて可視化し、俯瞰する
- ・経営戦略とビジネスプロセスの整合性を確認し、課題解決の判断基準を明示する
- ・経営戦略に即したKPIと目標水準を設定し、成果の測定と評価のサイクルを確立する

- ・周辺業務との関わりを捉え直し、組織横断のビジネスプロセス全体をデザインし、再構築を進める
- ・業務目標を、改善課題と業務指標に落とし込み、それらの進捗状況を迅速に捉え問題解決に努める
- ・組織間の取引・連携に関わる課題の見直しと検討の枠組み提示により、重要な方針・ルールの変更を果敢し、関係者の調整を図る

- ・自組織の位置づけと役割を明確にし、業務の実態を常時、きめ細かく掌握する
- ・相談、調整、確認の場をつくり、活性化する
- ・業務に応じた適切な組織編制と要員アサインを行う
- ・業務遂行上の責任指標に基づき、業務管理を行う

- ・実務者主体でのビジネスプロセスづくりを仕掛け、ファシリテートする
- ・実務者との共通言語によりビジネスプロセスを表現して改善要求への共通認識を醸成し、手戻りを最小限に抑える
- ・ビジネスプロセスを企業資産として維持管理する仕掛けを作り、運用の中核者となる

- ・ビジネス環境変化に即応して、経営資源を再配置
- ・経営方針の現場への浸透・徹底

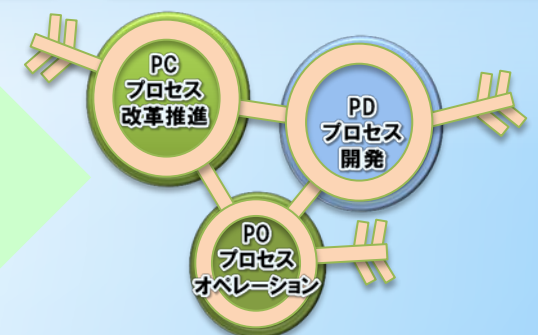
- ・部門の責任・成果の明確化と成果追求のベクトル合わせ
- ・ビジネスプロセス刷新による業務効率化とサービスレベル向上
- ・部門を超えた業務改革への拡大・発展

- ・組織間の協力意識・信頼関係の醸成と、前向きな議論・合意形成
- ・職場活性化に伴うメンバー育成、ベテラン技能・ノウハウの継承

- ・アプリケーション開発の迅速化
- ・技術員の意識高揚
＝「頼られる存在」
- ・効果的なIT投資の実現

ビジネスプロセス・マネジメント（BPM）は

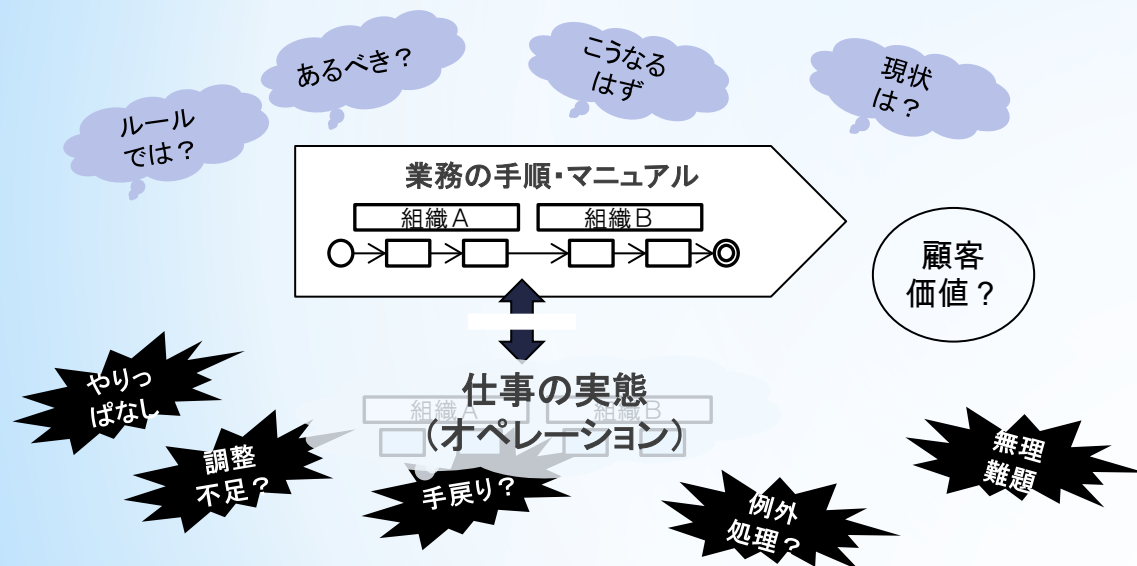
業務改革の姿を変えます！



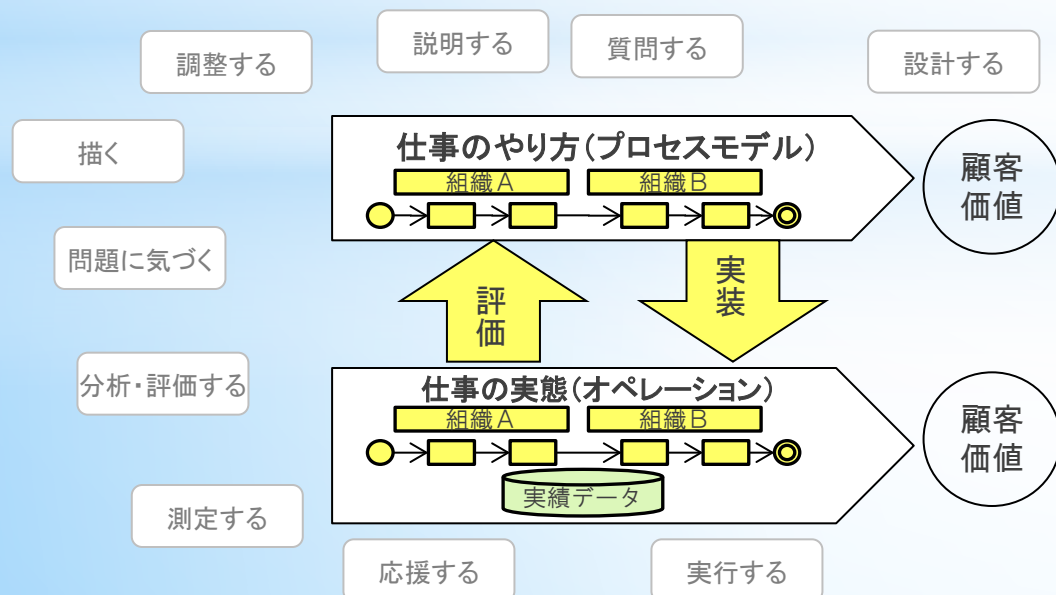
What

業務改革のアプローチを見直してみませんか？

▽ 従来アプローチの問題：現場不在／押しつけ
業務の手順化やマニュアルの作成だけでは、
仕事の実態（オペレーション）は変わりません



▽ 悪循環を断ち切るために：現地現物／合意形成
仕事の実態を変えるには、現場の実態を尊重し
合意を得ながら改善を重ねる努力が不可欠です



段階的な改善を定着させていく・・・
その先に、持続可能な改善の道筋が見えて来ます



「BPM」アプローチとは・・・

- ・仕事のやり方（プロセスモデル）を現場の実務レベルに展開
- ・実行可能なオペレーションとして現場が適用
- ・運用実態を測定可能にし、実績データとして捉え効果を評価
- ・改善されたプロセスを現場主体で作成し適用

⇒ 現場が改善サイクルを回し始めます



BPM推進フレームワークの詳しい解説（ホワイトペーパー）は、日本BPM協会のサイトからダウンロードできます。

PC プロセス改革推進

P1. 改革テーマの抽出

- ・プロセス改革テーマの設定
- ・対象業務・プロセス、組織の概要把握
- ・改革の必要性、可能性の共有化
- ・BPMアプローチの有効性確認

P2. BPMプログラムの組織化

- ・リーダーと参画者の役割設定
- ・専任組織の設置
- ・改革成果目標の見積り・共有化

P3. 成果目標の設定

- ・KPIおよび達成目標の設定
- ・プロセス改革ロードマップの策定

最初の実組み

2サイクル目以降

8. BPMプログラムの再構成

- ・プロセス改革の考え方、ロードマップの再構成
- ・BPMプログラム、推進組織の再構成

7. 実績の評価

- ・個別プロジェクトの推進成果の評価
- ・BPM推進成果の評価

P0 プロセスオペレーション

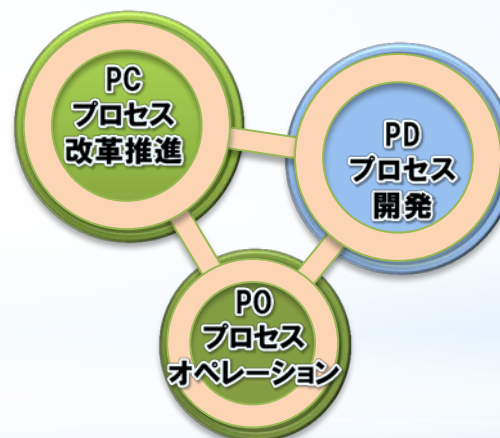
6. 最適化

- ・実績分析に基づく課題設定
- ・課題への改善策の検討・設定
- ・小改善・中改善策の実施
- ・実績、大改善テーマの報告・提案

5. 適用

- ・業務オペレーション方針の設定
- ・日常オペレーションの実行
- ・業務実績の評価と問題抽出

BPMの3つの環



PC : Process Change
PD : Process Development
PO : Process Operation

PD プロセス開発

1. 個別プロジェクトの設定と計画

- ・プロジェクト基本方針の策定
- ・プロジェクトスコープの設定
- ・個別プロジェクト計画の立案

2. 現状分析

- ・対象業務の基礎調査
- ・対象プロセスの概要モデル作成
- ・目標達成上の問題抽出
- ・解決策の可能性・成果検討
- ・プロセスの新たな目標設定

3. 再設計

- ・プロセス設計方針の設定
- ・組織・役割の設計
- ・タスクフロー・ルール・データ設計
- ・モニタリング&アクションの仕掛け設計
- ・プロセスモデル管理の仕組み設計
- ・実装方式・ツールの選定

4. 実装と配備

- ・プロセスフローの実装と検証
- ・システムモジュールの実装と検証
- ・業務移行への準備
- ・オペレーションテストと移行

BPMによって、ビジネスプロセスを進化させる軌道に乗せるには、前提条件として、3つの重要なカギがあります。

第1のカギ: 変化の必要性和方針を示す「戦略計画」

第2のカギ: 変化のための基盤整備技術である「BPM／SOA技術」

第3のカギ: チームで変化に挑戦し、プロセスを改善し、成果を生み出す「現場力」

この3つのカギ＋推進組織は、BPMに取り組む中で整備する必要があります。

進化の必要性和方針
(背景・領域・目標・アプローチ)

変化対応できるオペレーション
基盤の構築技術

戦略計画

BPM/SOA
テクノロジー

現場力

チームで変化に挑戦し、プロセスを
改善し、成果を生み出す力

BPMの取組には、専門組織が必要です

- ・ BPM推進プログラムの企画・運営
- ・ プロセス開発プロジェクト管理
- ・ ビジネスプロセス体系の管理
- ・ 推進メンバーの育成

BPM運営委員会

BPM 推進センター

情報システム部門

プロジェクトA
(初期プロジェクト)

プロジェクトB

プロジェクトC

初期プロジェクトの成功事例を基に横展開

日本BPM協会は、業務改革／BPRの実践にビジネスプロセス・マネジメント（BPM）を適用することをお考えの企業・団体を、様々にご支援しています。

お問合せ先 〒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
TEL.03-3434-3545 E-mail:toiawase@bpm-j.org