

# BPM による業務プロセスの可視化と活用方法

## - あなたの可視化、できていますか？ -

### アブストラクト

#### 1. 研究の背景

昨年行われた企業 IT 動向調査によると、IT 部門が解決したい中期的な経営課題として業務プロセス改善が上位に挙げられている。この課題を解決する一手段として BPM (Business Process Management) が期待されているが、適用方法に迷うことがある。本分科会では BPM の唱える PDCA サイクルによる改善の継続性を念頭に置き、業務プロセス改善に必要な可視化について研究を行った。

#### 2. 研究のアプローチ

分科会メンバーも可視化の重要性を認識しており、各社さまざまな取り組みを行ってきたが、幾つかの問題を抱えているのが現状である。また、本分科会で行なったアンケート結果からも、業務プロセスの可視化が進んでいないことが明らかとなった。

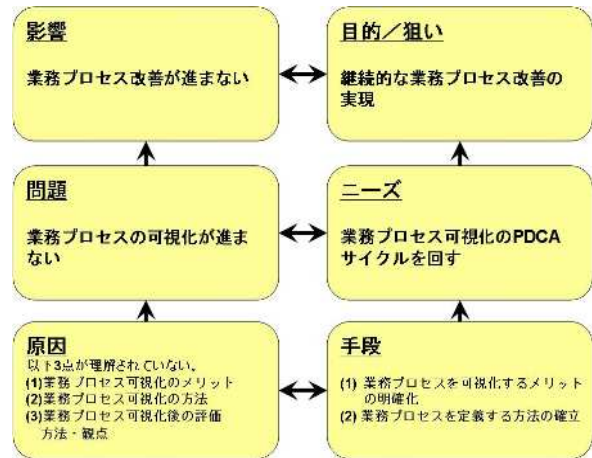
業務プロセス改善の第一歩となる可視化が進まない原因を探るため問題点分析を行い、原因と問題解決のための仮説を導き出した(図表 2-1)。

これより、課題解決に必要な事項は以下の 2 つの条件を満足させることがポイントと考えた。

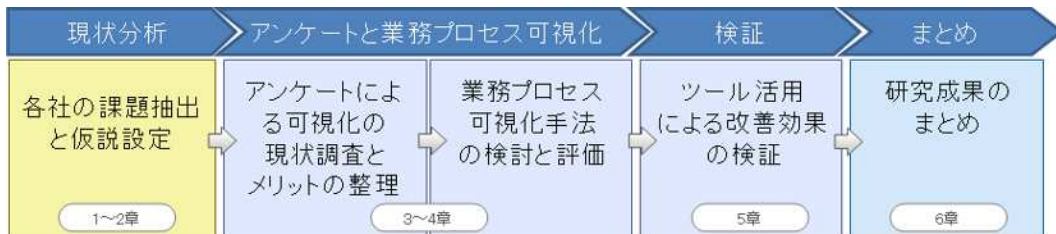
- (1) 業務プロセスを可視化するメリットの明確化
- (2) 業務プロセスを定義する方法の確立

研究活動は以下のステップで実施した。

図表 2-1 業務プロセス可視化の現状分析



図表 2-2 研究手順



#### 3. 研究成果

##### (1) 業務プロセス可視化のメリット明示

分科会メンバーで検討した可視化のメリットをアンケートにより確認した結果、検討したメリットはいずれも現場において概ね受け入れられるものであることが確認できた。

また、支持を得にくいメリットについての深堀と、可視化に興味のない役員・管理職の回答を分析した結果、業務プロセスの改善を効果的に進めるためには、可視化のメリットを関係者に明示する方法が重要と考え、メリット明示の想定シナリオとして以下の 3 つを提示した。

図表 3-1 可視化のメリットに対する支持率

可視化のメリット (仮説)	支持率
業務改善を行いやすい	91.3%
ムリ・ムラ・ムダの把握やボトルネックの整理が出来る	87.3%
属人的な要素が減る	84.8%
部下の業務内容が分かる	83.1%
改善効果が明確になり、伝達しやすくなる	82.6%
継続的改善が実施し易くなる	79.7%
どこにコストがかかっているのかが分かる	79.0%
組織変更に対して人的制限が減る	78.3%
引継ぎが容易	77.5%
牽制の有効性が確認できる	77.5%
投資の意思決定の材料になる	73.2%
組織の効率化・統廃合の判断が易くなる	69.6%
トラブル、障害時の情報整理スピードのアップ	65.9%
変化への柔軟な対応が可能となる	65.5%
システムの機能や役割が明確になる	64.4%
モジュールの汎用化、部品の標準化(SOA)が進む。開発スピードの迅速化	62.5%
ユーザと話を合わせられる	62.8%
業務で使用する名称・用語や業務ルールの共通化につながる	58.5%
前後のプロセスが明確になる	57.2%

業務プロセス改善の目的や業務課題に合致するメリットを明示する

メリットを得るには負荷やコストが掛かることを明示する

継続的にメリットを得られる仕組みを明示する

- (2) 業務プロセス可視化指針の作成  
業務フロー作成に使用することを念頭に置き、作成された成果物の標準化により認識の統一や情報共有を進めるため、業務プロセス可視化指針を作成した。

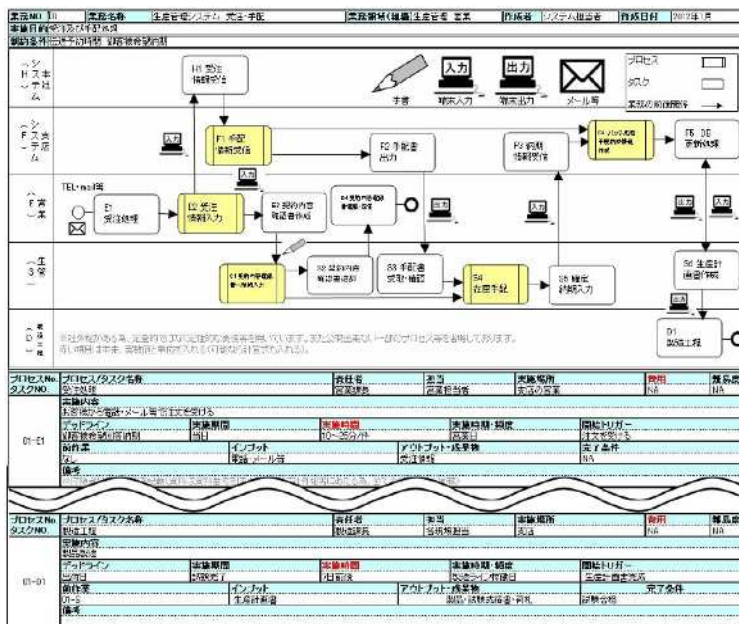
作成した指針の有効性を検証するため、指針未使用版と指針使用版の業務プロセスの可視化成果物を比較し、(1)であげた可視化のメリットが得られているかアンケートにより、可視化指針の有効性が確認できた。

- (3) 可視化した業務プロセスの活用方法

動的に変化する可視化項目 (KPI) を評価し継続的に業務改善を行なうための方法として、シミュレーションツールにより実際の業務フローを評価することで、PDCA サイクルを継続して回すことができるかを検証した。

業務プロセスの可視化項目に対して、業務変化を数値化して捉えること、及びシミュレーションツールによる評価環境の整備により、継続した業務改善ができることを確認した。

図表 3-2 可視化指針を使用した業務フロー



#### 4. まとめと提言

本分科会では、BPM を用いた業務プロセスの改善に取り組むためステップとして、業務プロセス可視化のメリットを明らかにし、認識の統一や情報共有を進めるため業務プロセス可視化指針を作成した。さらにシミュレーションツールなど評価作業を支援する環境が整うことで、PDCA サイクルを継続的に回せることも分かった。

その結果、業務プロセスの可視化と活用について、本分科会の成果物である「業務プロセス可視化指針」と、シミュレーションツールなど評価作業を支援する環境により、BPM の特徴である PDCA サイクルを継続的に回していけることが導き出せた。