

BPM導入ハンドブック

ワークフロー&
タイムライン
双方のプロセス
マネジメントが
可能な新しい
ユニークネスを
追求したBPM



BPM早わかり&導入アプローチ
セミナーご参加者特典

はじめに

BPM 導入ハンドブック

当ハンドブックはBP Logix製品日本総販売代理店アシストマイクロ株式会社が、BPM導入をご検討されているお客様、パートナー企業様向けにご案内するハンドブックです。2008年ごろよりBPM(Business Process Management)への関心は日本国内はもとより欧米でも高まってきております。アシストマイクロはソフトウェアディストリビューション事業の主力であるECM(Enterprise Content Management)製品であるXythosを通じ、BPM+ECMが企業を含む全ての組織においてベネフィットを創出し、ITを利用した組織の優位性の確保、リスクマネジメント、ブランディングの再構築にお役に立てるはず、そう確信しております。BPMとECMは切っても切れない関係に位置し、シナジーを組織内で発揮します。BPM製品であるBP Logix / BP Directorは、『現場主導のBPM』を実現するための最短かつ最前の解であることをこのハンドブックを通じてご理解いただければ幸いです。新しいユニークネスを追求したBPM製品BP Logix / BP Directorをどうぞご愛顧ください。

“私達のプロセスが黒い闇に包まれた状況にありました。Eメールより正確でプロセスのワークフローをコントロールする電子的な手段を必要としていました”

Fernando Coronado.
Software Application Manager
MULTI-CHEM

BPM、BP Logix製品の詳しい情報は
こちらから入手可能です。

<製品プロモーションサイト>

<http://www.bplogix.jp>

<BPMを語るブログ>

<http://www.bplogix.jp/blog/BPM>

<Follow Me! >

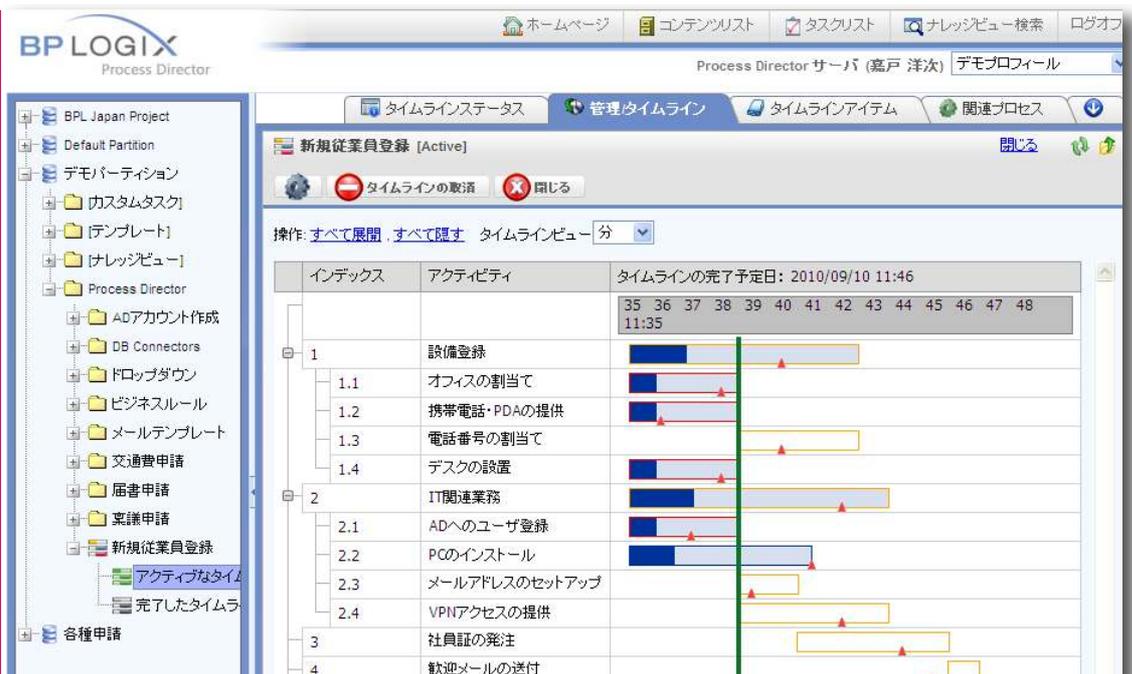
<http://twitter.com/bpljapan>

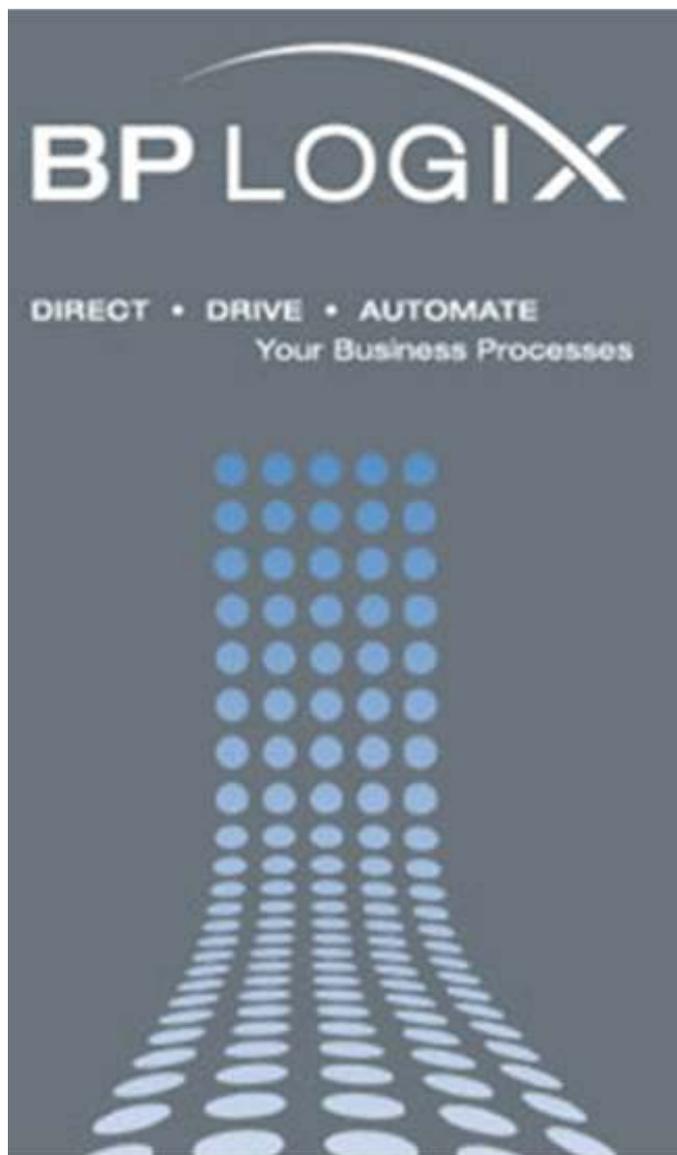
2011年5月27日 アシストマイクロ株式会社

Software Distribution Group
BP Logix Japan Project

Process Timeline™

プロセスタイムラインとは時間の概念をBPMに取り込んだユニークなプロセスマネジメントの手法です。他社BPM製品には無いユニークなコンセプトは、複雑なワークフローを至ってシンプルに置き換え可能です。





“BP LogixはXyθοςに次ぐ戦略製品として当社が満を持して投入するBPM製品です。ECMとBPMの融合こそが、次世代のエクセレントカンパニーにとって重要なITインフラであることを証明すべく、これからも一層精進して参りたいと思います。”

百瀬太郎
代表取締役社長
アシストマイクロ株式会社



BPM導入ハンドブック Table of Contents 目次

Part-1：BPMとは何か。BPMが求められる背景	3
Part-2：業務プロセスの分類	6
Part-3：なぜ業務改善がうまくいかないか。重要な経営課題	9
Part-4：現状分析の必要性 As of Model	10
Part-5：BPM導入のアプローチ、そのパターン	11
Part-6：BPM導入の意思決定	12
Part-7：まとめ	13

What's BPM? BPMとは何か。

当社が考えるBPM

Business Process Management

IT用語辞典によると『BPMとは、業務管理手法のひとつで、業務の流れを単位ごとに分析・整理することによって、問題点を洗い出し、最適な作業の仕方を模索する、という管理手法のことである』とあります。当社が考えるBPMとは『カイゼン』に象徴される業務の可視化（見える化）と継続的なアクションが“現場主導”で実現できることと定義したいと思います。何故、あえて“現場主導”というキーワードを強調するかと言うと、これこそがBPM導入において最も重要であるからです。これまでのBPM導入のアプローチは、ベンダー視点でありテクニカルな表現が目立っていました。もちろんしっかりとしたインフラとモデリングを中心とした大規模な導入プロジェクトを前提としたアプローチは重要ではあるものの、モデリングに1年以上もかかり、結局予算オーバーとなり、経費精算や交通費精算などの汎用的な業務に適用しただけの結果で頓挫してしまっているお客様の状況をよく耳にします。当社はBP Logix社やBP Logixの

“ワークフロープロセスと フォームの自動化”

John Harris, NIMH

CUSTOMER PROFILE

メンタルヘルス国立研究所が
ワークフロープロセスとフォームの自動化に
BP LOGIXを活用

メンタルヘルス国立研究所 (NIMH) は、精神障害の研究・防止・治療やメンタルヘルス促進にフォーカスした国際最大級の調査研究機関です。NIMHのミッションは、基本的な調査研究を通じて、精神障害の理解を深め、防止・治療・回復へ役立つ知見を開発することです。

研究所がこの場を必要とし、アクションを開発するために、革新的な思考を奨励させる必要があると、同時に、知・行動・経験にまつわる科学における異なる視点のために、数個の科学的視点や概念に活用することが必要不可欠です。そうすることで、科学に由来する知識を精神障害に苦しむすべての人のために役立つことが可能になります。

このアクションを達成するため、NIMHは研究所を再構築し、研究トレーニングを促進しています。そこで注目するのは、1. 最新の行動科学に関する見識をアプローチし、精神障害の調査研究のための研究を促進すること、2. 知・行動・経験に



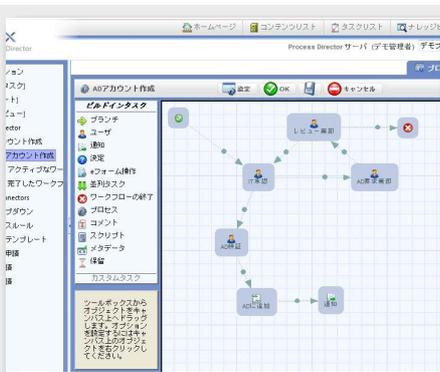
JOHN H. HARRIS
HEAD OF RESEARCH DESIGN

カスタマーと十分に話をした結果、BPM導入の成功の要因はエンドユーザが使いこなせること、PDCAサイクルのA、つまりアクションをエンドユーザ自身が実行可能であること、この一言につきるのではないかと。現状BPM Suiteと呼ばれる製品は、BPMNでモデリング、BPELでエクスポートし、ワークフローエンジンに流し込み、会計ERPやHRシステムと連携し、かつフォームはWebベースでカスタム開発している。ここまで実現するためにはどれだけの時間と費用がかかることでしょう。いざ運用してみて『カイゼン』

私たちのビジネス要件に対応するために開発された製品を求めています。直感的なインタフェースで、複雑すぎず、価格競争力のある製品を求めています。

メンタルヘルス国立研究所
John Harris

のアクションを取るために、追加カスタマイズ費用を予算計上し、実際に業務改善されるのが来年度になってしまう。BPMの本質と大きくはずれていると言わざるを得ません。我々はアクションにフォーカスし、エンドユーザ自身が主導権を握り『主体的に』BPMを実施可能な環境をご提供することを最大のミッションと考えています。”大規模なプロジェクトからBPMを現場に取り戻せ” BPMブログより抜粋。
<http://www.bplogix.jp/blog/BPM>
BPMについての連載記事をご覧ください。



直感的なワークフローデザイン

BPMNでモデリングしなければ動かない。それは却ってBPM導入の制約になっていませんか？

about BPMN BPMNについて

BPMNとはBusiness Process Modeling Notationの略でありビジネスプロセスのモデリング表記として標準化されています。UMLが業務担当者とシステム技術者の共通言語として目指していたものの問題点が多く、UMLから派生した表記法として位置づけられています。我々はBP Logixのカスタマーと実際に話をしてきましたが驚いたことにほとんどの方がBPMNを知らない

のです。今ある事務要領書や規定集、JSOX導入の際に急いで書いた業務フローがあるのに『また、BPMNに従って作成し直さなければいけないの？』BPM普及のために考案されたBPMNが導入の妨げになるケースもあるようです。全く業務フローそのものが存在しない場合は、BPMNでの新規作成は大変有効であるはずですが。(当社のオピニオンです)

BPMが求められる背景

New Normal

今から約1年ほど前に、アメリカのエコノミストやウォールストリートで流行した言葉があります、それが**”New Normal / ニューノーマル”**です。リーマンショック以降の経済回復途上では、別のエコノミクスになっている、国際経済における『新秩序』が出来上がる、そんな風潮が支配しているかと痛切に感じます。この言葉はアメリカの債権運用会社ピムコ(PIMCO)のCEOであるモハメド・エラリアン(Mohamed El-Erian)氏が提唱したことで日本にも金融機関を中心に普及してきました。

また、巷では『フリー<無料>からお金を生み出す新戦略』クリス・アンダーソン著のような書籍が世界的にベストセラーとなった結果”フリーミアム”という言葉の流行、そしてこれまでのマーケティングを覆すほどFacebook, Twitter, BlogなどのSNSの台頭、相次ぐ新聞社の破綻、電子書籍、Grouponなどの販売モデル等々、単なる不景気やデフレであるという経済学的な発想では予想だにしない現象や新しいビジネスモデルの発明は、これまでずっと自らの変革をおざなりにし、変化を嫌う大企業、組織にとって大きな痛手になっているのではないかと考えています。つまり、ニューノーマルは新秩序という意味に加え、将来の予想が極めて難しい時代の象徴とも言える意味の深い言葉なのではないでしょうか。

企業はリセッションの中で何をしてきたのでしょうか？大手製造業を中心とした社会問題となった派遣切り、正規雇用者の人材的リストラ、子会社の吸収、大合併、”戦略的小会社の新設”という名の元の出向・転籍（実

質賃金の縮小、待遇の劣化) など不景気を理由に行ったオペレーションそのものが不景気を呼び込むスパイラルに陥っていないでしょうか。更に踏み込んで言えば、残業禁止令などの発令により、サービス残業の増加や早朝出勤などさえ招いており、大企業の経営者は本当にこの事実を知っているのかとさえ思っています。これまでの伝統的な不況下でのオペレーションを再考すべき時代が到来したのだと認識せねばなりません。余分な贅肉を落とし筋肉質な体へ再構築することが

ニューノーマル時代に生き残る術ではないでしょうか。製造業においては『カイゼン』という日本が誇るQC活動、6シグマに代表されるように品質の観点からプロセスマネジメントが成功している例もありますが、その反面ホワイトカラーの生産性向上はずっと昔から叫ばれており、その結果が成功に終わっている企業

はごくわずかなのではないのでしょうか。

予測不能なニューノーマル時代であるからこそ、プロセスマネジメントを行い、業務改善を継続することが必須である、これがBPMに再びフォーカスがあたり始めている理由ではと当社は考えております。



BPMが求められる背景

プロセスのリストラクチャリング

予測不能なニューノーマル時代に企業は何をすべきか？経営課題であり重要な意思決定が必要です。ホワイトカラーの生産性向上の策は、グループウェア？それともECM導入？ナレッジマネジメント？そうです、どれも正解なはずです。然し乍らもうひとつ重要な取り組みが抜けていないでしょうか。そうです、プロセスの分析、見直し、つまりBPMを通じたプロセスのリストラクチャリングです。稟議書申請承認、経費精算など組織に所属する誰もが使う汎用的なワークフローは既に導入済みかもしれません。ところがある特定の部門に特化したプロセスはいかがでしょうか。恐らくヒューマンワークフローつまり、手作業である業務が占めていませんか。このヒューマンワークフローで行われているプロセスをリストラクチャリングし、ワークフローシステム、BPMツールに適用することがミスを無くし業務効率を高め、かつコンプライアンスの向上にもつながるはず、そう確信しております。

当社は主力製品であるECM製品Xythosの数多くの導入実績の中から、特にSOX、JSOXを目的とした導入カスタマー様の『生の声』を聞く機会に恵まれました。JSOX導入における3点セット（業務フロー、RCM、業務記述書）を作成するためにどの企業も相当な時間と費用をかけ、文書管理を行うことになったわけです

が、今まで業務フローがなかった、システム化されていない、など改めて認識されたというお声を多数のお客様からいただきました。つまりシステム化されていない莫大なヒューマンワークフローが存在しているわけです。

本当の意味でリストラクチャリングが必要なのは、これらの部門ごとに異なるヒューマンワークフローであると。稟議書、経費精算などの汎用的なワークフローを導入しているからBPMは行う必要が無いというのは間違った認識です。JSOX対象である上場企業（世界的な大企業含む）でさえ、部門ごとのBPMが実施されていないはずです。

これまでの伝統的なリストラクチャリングのオペレーションだけではなく、プロセスのリストラクチャリングこそが、ニューノーマル時代に生き残り、新しい企業文化を醸成可能な解決策ではないでしょうか。もちろん、当社も例外ではありません。トップダウンでBPM導入を決断し、ボトムアップで実行に移す、まさに『現場主導のBPM』はプロセスのリストラクチャリングを実現するための解です。また、このキーワードは実は当社自身にも向けられた内なるメッセージでもあり、不確実な時代に生き残るための当社のコミットメントでもあるわけです。



業務プロセスの分類

Category of Business Processes

日本の企業の多くはJISOX対応以前に業務の可視化が行われていませんでした。膨大な作成コストをかけて業務フローを書くだけで精一杯だ。こんな発言が目立っていました。

一方After JISOXとして、IT全般統制などのスローガンが持ち上がった途端、リーマンショックが起り、対応の遅れが目立ちます。かつ、せっかく作成した業務フローを基にBPMやBCP（事業継続性）を目指していたが頓挫。こんな状況のお客様が多いのではないのでしょうか。

さて、方向性はさておき、一口に業務改善を行うと言ってもそもそも「業務」とは何か、業務を分類・整理し、BPMにフォーカスを当てる優先順位付けをする必要があるはずで

す。また、ERP導入により基幹業務～支援・管理業務が整理されたものの十分ではない、業界・業態により当然ながら異なる業務、異なる業務など様々なカットで整理できるのではないのでしょうか。ここでは汎用的な分類について整理したいと思います。また、業務の分類を行い、可視化し、業務改善・改革を行うためにはABC(Activity Based Costing)/ABM(Activity Based Management) 活動基準原価計算の概念と密接に関係してくるはず。ホワイトカラーの生産性向上の基準と目標設定に重要な役割を担うためです。もちろんBSC(Balanced Score Card)も同様です。以下、図示します。

シェアードサービス
アウトソーシング
クラウド

グループ経営
取引先

経営管理業務
BI : ビジネスインテリジェンス BSC : バランス・スコアカード
ABC / ABM : 活動基準原価計算 等

基幹業務
PLM : 商品設計・開発プロセス SCM : サプライチェーンマネジメント
ロジスティクスマネジメント CRM : カスタマーリレーション 等

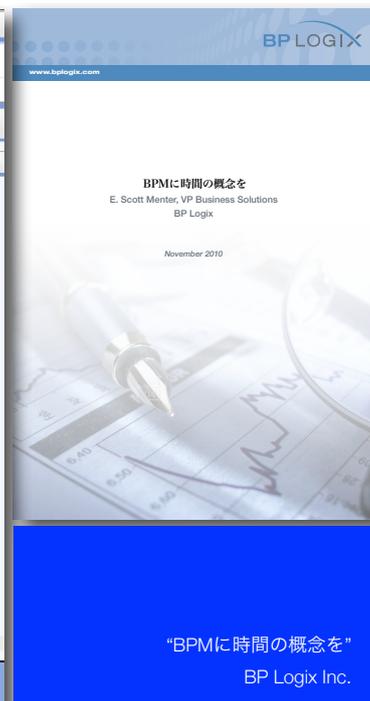
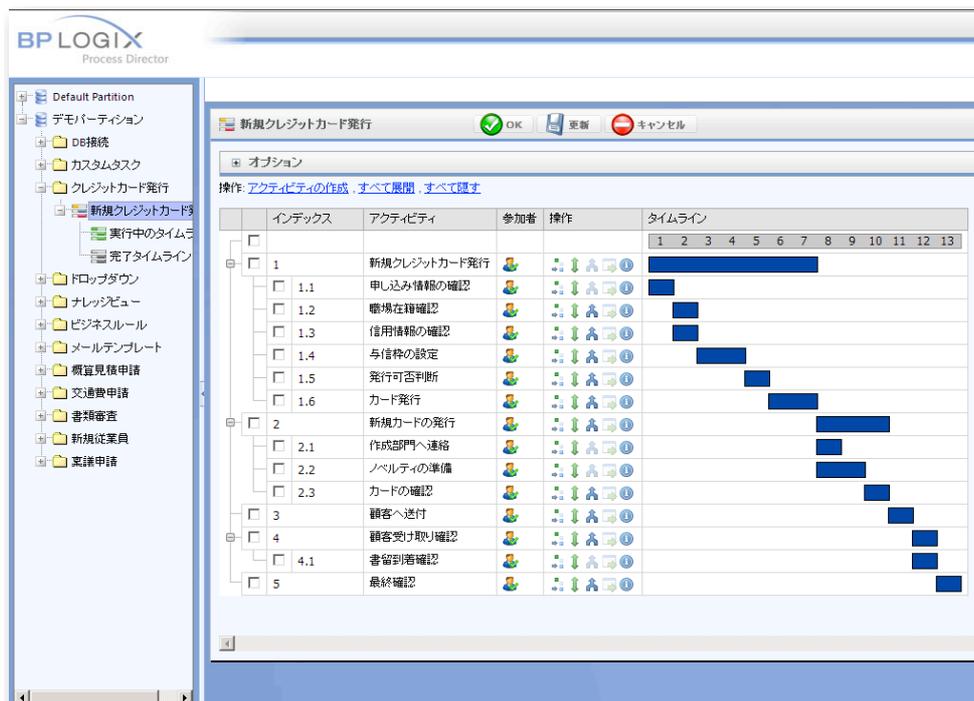
バックエンド業務
ERP : 会計・財務・税務 ERM : エンタープライズリスクマネジメント
HR : 人事 等

このようにまずは企業が持つ業務全体を俯瞰して、BPM導入効果の高い業務にフォーカス、徐々に適用範囲を広げるというアプローチを取るのが効果的ではないのでしょうか。何故ならBPMを全社的に導入しようとして、結局は頓挫する（経費精算、稟議書など汎用業務にのみワークフローが導入されているに過ぎない）企業が多いためです。また、BPMの対象業務を検討する場合に、アウトソーシングやシェアードサービス、クラウドによるシステム化、廃止する業務の明確化（捨てる技術）、取引先、グループ企業との業務も対象業務とすることが肝要であると当社は考えます。アメリカのBP Logixカスタマーである3PL業者Transplace社の成功事例が参考になるかと思います。



業務プロセスの分類

Category of Business Processes



カード発行業務プロセス

さて、前述で業務の分類を全体俯瞰的に行って来ましたが、ここからはもう少しマイクロな観点からお話したいと思います。例えば上記のような金融機関におけるカード発行業務プロセスは、業務改善の視点である集約化・簡素化・並列化から見ますと『並列化』を意識すべき業務かと思われます。このような『並列化』された業務により作業分担がより明確化され、結果的にカード発行業務全体の短時間化に繋がるはずで

す。『並列化』された各タスク（アクティビティ）は依存関係の有るものと無いもの双方があるかと思いますが、これをワークフローベースでモデリングすると極めて複雑なものとなるでしょう。このようにワークフローエンジンに定義しづらい一定の固まりの業務プロセスがこれまでのBPM導入アプローチからは抜け落ちているはずで

す。部門固有の業務など『全社導入されているBPM Suiteに構築するのはどうかな、何せ費用がかかるし』とBPMの対象外になっていませんか？
我々がまさに『カイゼン』すべき業務は全社の汎用業務ではなく、部門つまり現場で行われている固有業務、ワークフローベースで定義・構築しづらい（費用がかかりすぎる）業務をBPM対象とご提案したいと考えています。それを実現するためにはワークフロー

ベースのみではモデリングに限界があります。ワークフローベース&タイムラインベースの双方の新しいプロセスマネジメントこそがBPMを加速するための解決策となると確信しております。新入社員、中途入社における一連のID登録などの業務、保険会社における事務査定・医務査定業務、銀行などの金融機関における窓販業務など、ワークフローやルールエンジンなどとの連携が必要です。全体俯瞰でなくマイクロ的な視野での業務にBPMを導入し、『現場主導でBPMを推進可能』であることがITによる他社との差別化につながり、効率化、コンプライアンスの向上、属人化の排除が可能になるのではないのでしょうか。

成功の鍵は、BPMツールの良し悪しもちろん影響しますが、PDCAサイクルの継続性と現場のエンドユーザの『主体性の発揮』、業務プロセス改善のBSCによる動悸付けと人事評価への反映、KPIの明確な定義と包括的に進めることにあると考えます。

タイムラインベース、つまりBPMに時間の概念を加えることで改善すべき業務はどこにあるか発見できるのではないのでしょうか。

アシストマイクロ株式会社 事業領域と主要製品

**自社開発
文書管理・検索システム等**
文書検索システム DSP
債権書類管理システム
メール便管理システム

**ドキュメントの
電子化サービス**
スキャニング・コンバート
データ入力・作成
データ変換・加工

**企業内コンテンツ管理
(ECM)**

**海外ソフトウェアプロダクツの
販売・サポート**
ECM製品 Xythos
Web会議システム BizNuri
BPM製品 BP Director

●金融機関向け 債権書類管理システム
融資業務で発生する債権書類を厳正管理するシステムです。書類現物の本部集中管理、営業店からの書類イメージのWeb照会、ICタグによる高効率かつ正確な棚卸など、業務に則した豊富な機能で、融資業務の効率化と債権書類のセキュアな管理を実現します。

●メール便管理システム
社内メール便の授受を厳正管理するシステムです。ICタグにより個々の送付物を識別、発送から受領まで管理することで、配送地点での誤送付・滞留の発生を防止し、送付状況・履歴の把握を可能にします。

●文書検索システム Dynamic Search Producer
電子化した書類や既存のデジタルデータをすばやく検索するシステムです。文書の種類や用途にあわせたカスタマイズをセットにしたセミオーダー製品のため、お客様にとっての“使いやすい”に柔軟にお応えします。

**Blackboard
xythos**
●ECM(Enterprise Content Management)製品 Xythos(ザイトス) WebDAV完全準拠の全員参加型ECM『Xythos』は、ビジネス文書から公文書まで様々なビジネスシーンをカバーする誰もが使える文書管理製品です。コンプライアンス向上、リスクマネジメント目的での利用は、民間企業はもとより政府機関、教育機関でも適用可能です。

BizNuri
●UCT(Unified Communication Tool)製品 BizNuri(ビズヌリ) Webベースでのカンファレンスシステムは、コラボレーション&コミュニケーションを得意に、かつ低コストで実現します。この分野での先進国である韓国での多数の実績をベースに、BizNuriは次世代のUCTとして金融機関や教育機関に最適な製品です。

BP LOGIX
●BPM(Business Process Management)製品 BP Director(ビーピーディレクター) タイムラインベース、ワークフローベース双方のアプローチからなるプロセスマネジメントと豊富なレポート・モニタリング、監査証跡機能を備えた費用対効果の高い包括的な製品です。

企業のコンテンツである紙文書やマイクロフィルム等のアナログ文書、既存のデジタル文書を、運用・管理にあわせて電子データにします。ISO9001認証取得の専用施設(DSC)で徹底した工程管理のもと作成されたデータは、多重検査によって高い品質を実現。原本やデータの授受には専用車両や高機能ジュラルミンケース等の設備でセキュリティを確保し、大切な情報を厳正に取扱います。電子化のコンサルティングや活用のご提案もお任せください。

何故業務改善がうまくいかないか 重要な経営課題

『業務改善すべし』錦の御旗を掲げ一律のコスト削減に取り組む組織は多いと思います。しかし、改善を推進することに果たして成功しているのでしょうか。当社もBPMを導入する当初、まずは推進を行う組織間の調整に難航しました。たった40名の組織ですらです。改めて自社の組織の分析を行った結果と、お客様からヒヤリングした問題点について取り纏めてみたいと思います。

まずは、当社の場合ですがBPMはおろかワークフローすら導入できていない極めてアナログであり、伝票を中心とした書類のマニュアル処理が中心となっています。BP Logixの日本総販売代理店になり自社運用という段階で難題であったのは、BPMとは何であるかの理解を周知、啓蒙することでした。ワークフローと何

が違うの？システム化するほどトランザクションはあるの？大企業が導入するものであって自社に導入することに懐疑的な意見が大半を占めました。

当社は設立37年という比較的長い歴史の中でどうしても組織硬直とコンサバティブな考え方が支配してしまう。その部分をまずどう打開したかは、リーマンショック以降のリセッションが逆に組織改革を進める原動力になったのは確かです。BPMを導入し、プロセスをリストラクチャリングし、筋肉質の企業体質にすることへの理解とモチベーションのマネジメントが功を奏したのです。そうした中でのBPM製品の取り扱いには当社にとって、生き残るためのミッションとして掲げやすかったのではないかと分析しています。

Axel! BPM

何故業務改善がうまくいかないか 重要な経営課題

何故、業務改善を進めるのが難しいのでしょうか。それは大きく3つの理由によるものであると考えます。ひとつは、『現状業務の整理が難しい』こと。2つ目に『改善策をまとめるアプローチ、推進役の適任者がいない』こと。3つ目に前述した『組織・企業文化に起因する問題』があります。これは企業規模が大きくなればなるほど比例した問題になるはずですが、改善目標の設定から始まり、組織間の調整など強力なリーダーシップの発揮が不可欠となります。



現状業務の整理は難しい！

- ・同じ業務であっても拠点によってやり方が違う。
- ・これが『標準である』と言った基準が無い。
(業務規定集、事務要領書が実は無い。
- ・レアケースが多い。取引先が異なると全てやり方が違う。

改善策をまとめるアプローチ、推進役の適任者がいない！

- ・改善策検討の結果、システム導入の方向性になるがあまりにも高価であるため調整がつかない。
- ・リーダーシップを発揮する人材がいない。
- ・改善のためのメソドロジーが存在しない。



組織・企業文化に起因する問題！

- ・組織上における政治と立場の問題から矢面に立ちたくない、失敗したくない。
- ・コンサバティブな企業風土や文化である。変えたくない。
- ・KPIの定義、業務改善目標が曖昧である。
- ・デジタルデバインド そもそもパソコンすら使いこなせない旧態依然の管理職層がまだ企業内にいる。情報に関する処理の生産性が著しく低い。お客様に対する意識よりも社内の上下関係に固執する。国内業界最大手の企業でさえこのような状況下にある場合が多い。

現状分析の必要性

As of Model

BPMを推進するためには、現状分析が必要である、このことに異論を唱える人はいないでしょう。しかし、ここで問題となるのはBPMベンダーの所謂囲い込みではないでしょうか。『このBPMツールを導入すれば現状分析からシミュレーション、更にSOAでシステム連携して改善効果を測定可能、PDCAサイクルの確立が可能です』という売り文句。BPMNでモデリングしてツールに登録することがまず最初にあります。

本当にそうでしょうか？そんなに簡単なのでしょうか？そもそも外部のコンサルタントやSIerに丸投げし、BPM導入プロジェクトが大規模になり、結局は頓挫する理由は、実は昔からBPRからERP導入、Fit & Gap分析というシステムが持つ機能とのマッピングというシステム業者視点でのアプローチが原因ではないかと考えてしまいます。

ではどうすればいいのでしょうか。大きく2つのベクトルでBPMを推進する必要があると考えています。1つは経営管理視点。経営戦略・経営目標そしてBSC、ABC/ABMから落とし込んだ業務改善目標、それに対応する業務分析を行っていくもの。

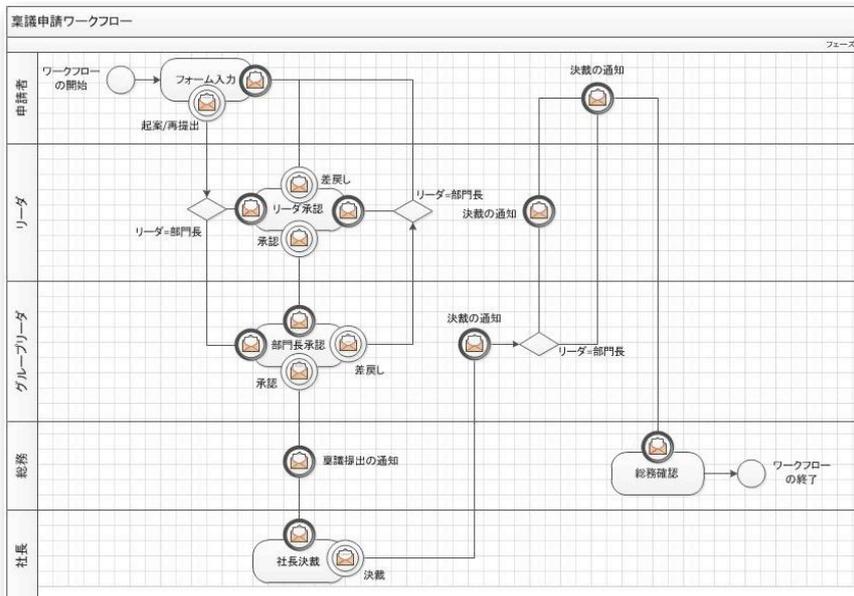
もう1つは現場のエンドユーザが日常業務において『こうしたらもっと早くなるんじゃないの』『これを止めてしまったら効率がよ

くなるんじゃないの』『システム化するのはこのプロセスだけでいいんじゃないの』という現場のエンドユーザ視点。どちらのアプローチであっても誰がみてもわかりやすい、つまり業務担当者とBPMの外部コンサルタント、SIerなどの関係者の共通言語が必要です。

かつてDFD (Data Flow Diagram) やUML (Unified Modeling Language) がそれを解決するはずでした。しかし結果はどうだったのでしょか。その問題点を解決するのがBPMNであり組織間をまたがる業務フローを書きやすい表記法ですし、当社が否定するものでもありません。ですがBPMNで業務フローを書かなければ何も始められないという囲い込みアプローチは過去の失敗を繰り返しかねない危険性を孕んでいると思います。JSOXで急いで書いた業務フロー、事務要領書に書かれているフローチャートを基に現状分析を始めるので十分なのではないのでしょうか。

つまり、これまでのシステム導入アプローチよりもっと業務の本質に即した現状分析が必要であり表記法に固執すべきではないということとBPMNでないとモデリングできないというのはシステム屋の都合でしか過ぎない。

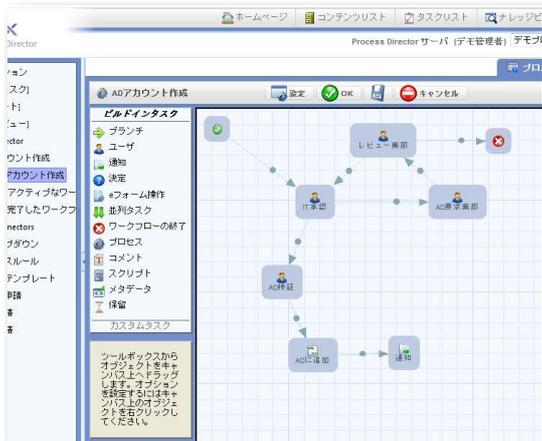
BPMNは優れたモデリング手法であり、スイムレーンと呼ばれる組織を表す境界感のプロセスの流れがわかりやすい。しかし、BPMNでないとBPMが推進できない、モデリングできないというのはベンダー都合でしかない。これをエンドユーザに強制するのはいかがなものでしょうか。



BPM導入のアプローチ パターン別の整理

BPM導入のアプローチは、各部門や拠点、既存システムとの兼ね合いにより一律な方法で導入できるとは限りません。これまでのBPM Suite製品は全ての業務をBPMNでモデリングすることから始めなければなりません、現実的とは思えません。BPMの本質に立ち返りパターン別のアプローチをすべきです。以下に一例を挙げます。

#	現状	アクション
1	業務フローそのものが無い	現状業務分析、BPMNによるフロー作成
2	JSOXの際に作成した業務フローがある	To Be モデル、改善目標の設定
3	事務要領書がある	To Be モデル、改善目標の設定、ビジネスルールの抽出
4	ERPが導入されている	画面系を中心にしたTo Beモデル、連携・統合を検討する
5	プロプライエタリなワークフローを導入している (グループウェア等)	BPMツールでリプレースを検討

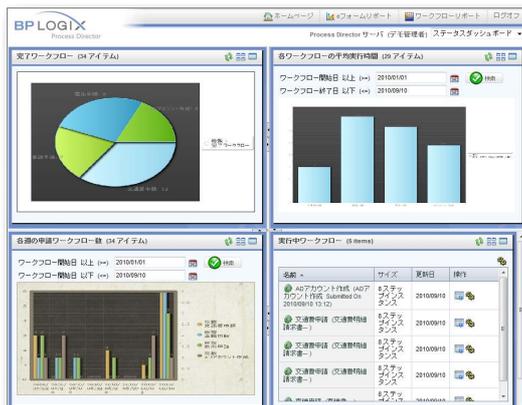


ワークフローベースのモデリング、BPMNから実装レベルのデザイン

タイムラインベースのプロセスの抽出、複雑なワークフローから汎用化



プロセス実行のモニタリング



BPM導入の決定要因

BP Logix / BP Directorの優位性

	BP Logix Process Director	その他の BPM製品
タイムラインベースのプロセスモデリング	はい	いいえ
一目でわかるアクティビティ予測とプロセス完了	はい	いいえ
プログラミングは一切不要	はい	いいえ
迅速な導入	はい	いいえ
容易なデータコネクション	はい	いいえ

BPM Suite製品の業務モデリング手法は、エンドユーザにとってあまりにハードルが高いのではないのでしょうか。BP LogixはBPM Suite製品とも遜色ない機能を装備し、エンドユーザ自身がプロセスの定義と変更、そして実行のモニタリングが十分可能な製品です。全社レベルの導入はもちろん、BPMを気軽に実施可能な『ツール』です。また費用対効果の面で優れており、他社BPM Suite製品のライセンス価格の約1/2から1/3程度のリーズナブルな価格設定となっております。オンライン上でROI算出が可能です。製品プロモーションサイト: <http://www.bplogix.jp>

<http://www.bplogix.jp/pricing/eformsroi.aspx>

eフォームのROI算出

eフォームソリューションのメリットをご理解いただけましたでしょうか。次にBP Logix Process Directorがいつ損益分岐点に到達するのかを割り出すお手伝いをいたします。ROI（費用対効果）の観点では、レビューや承認のためにファイルの特定・入力・アーカイブ・フォームのルーティングといった作業コストの軽減が期待できます。具体的に効果を示すことが困難ではあるものの、その他にビジネスの効率化・従業員の生産性・顧客満足度・意思決定などにも改善が見られます。いかなるeフォームのプロセスソリューションにおいても、鍵になるのはワークフローです。BP Logix Process Directorの**統合されたワークフロー**とプロセス自動化などの機能は、その他のeフォーム製品に比べてより高い投資効果を発揮します。私たちのワークフローエンジンは、プロセスのボトルネックを特定し、それを排除します。これが生産性に及ぼす影響は大きく、それはROIにも影響します。ROIを算出するには、以下に組織の環境にあった数値を入力してください。ドキュメント管理/コンテンツのレビューと承認に関するROIの算出も可能です。eフォームに関する「よくあるご質問」も併せてご参照ください。



<http://www.bplogix.jp/pricing/dmsroi.aspx>

ドキュメント管理のROI算出

ドキュメント管理の予算が確保できたところで、BP Logix Process Directorが損益分岐点に到達するのがいつなのか。ROI（費用対効果）の側面では、ドキュメントやウェブコンテンツのレビュー/承認の作成・公開・ルーティングにまつわる印刷コスト・ソフトウェアコスト・人件費におけるコスト削減が期待できます。具体的に効果を示すことが困難ではあるものの、その他にビジネスの効率化、従業員の生産性、製品のマーケティング効果の向上、意思決定プロセスの改善などが見られます。

自社製品やサービスのマーケティングにかかる時間の加速化という価値を、あなた自身が決めることができます。基本的なドキュメント/コンテンツ管理のテクノロジーの枠を越え、組織レポートマネジメントと統合されたワークフローオートメーション機能は、投資効果をより高めます。私たちのワークフローエンジンを活用することで、プロセスにおけるボトルネックの特定・排除が可能になります。これが生産性に及ぼす影響は大きく、それはROIにも影響します。異なる場所やタイムゾーンに分散された複数のデジタルコンテンツのレビュー/承認に携わる従業員のハードコスト、ROIを例に見てみましょう。ROIを算出するには、以下に組織の環境にあった数値を入力してください。ドキュメント管理、コンテンツのレビュー/承認に関するROIの算出も可能です。Eフォームを使ってROIを算出したい方は[こちら](#)をご覧ください。

BP Logix Process Directorをその他のドキュメント管理システムと比較して評価する際は、TCOを念頭に置いてください。TCOには、ソフトウェアのコスト・システム導入に要する時間・運営のメンテナンス・サポートなどが含まれます。The BP Logix Process Directorは、その高度な機能でDMS市場の**その他競合に比べて低いトータルコストを実現しています。**

最後に

BPM導入ハンドブック

BPM導入は単にシステム化することが全てではありません。PDCAサイクルの継続性を維持していくためには、システムに対する要件定義やギャップによるカスタマイズなどの呪縛から逃れ、経営管理的なアプローチと本書が掲げる現場のエンドユーザの自律（オートノミー）による『カイゼン』活動を支援するためのツール（あえてBP Logix製品をシステムではなくツールと表現します）を使った『現場主導のBPM』のアプローチ双方が企業に求められていると考えています。ERPやその他システムとのコネクティビティを担保可能であれば、全体最適に繋がる可能性も視野に入れ、スモールスタート、部門レベルの導入から全社レベルへ展開するお手伝いを当社はお約束致します。

また、当ハンドブックは『カイゼン』活動の適用業務の成果物として位置づけ、改版してまいります。

2011年5月27日（金）

開発元



410 S. Melrose Drive, Suite 100
Vista, CA 92081
Telephone: 760-643-4121
Fax : 760-643-4122
Toll Free: 877-627-5873



BP Director日本総販売代理店



BP Logix Japan Project

〒164-0011
東京都中野区中央5-8-1 朝日生命新中野ビル
TEL:03-5340-1603 FAX:03-5340-1669
<http://www.bplogix.jp>
E-mail: bpj_sales@assistmicro.co.jp
Blog: <http://www.bplogix.jp/blog/BPM>
Twitter: <http://twitter.com/bpljapan>