



DIRECT • DRIVE • AUTOMATE

Your Business Processes

Automating Processes:

Plucking the Low-Hanging Fruit of Process Management

自動化プロセス：

プロセス管理と容易に期待できる改善効果

A White Paper

ホワイトペーパー

“継続的改善プロセスはどの分野においてもいずれビジネスを転換させる。この転換により、業務の改革革新や新しい手法、さらに新しいビジネスがもたらされるであろう。”

■ピーター・ドラッカー、明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命

ビジネスプロセス管理（Business Process Management：BPM）は、その言葉から途方もなく難解というイメージが浮かぶかもしれません。何か月にも及ぶ計画や委員会、度重なる会議、壁のように大きなホワイトボードにビジネスプロセスの現在の状況や今後の展望をボックスや矢印、走り書きなどで記述するなど、難解で複雑、さらには根気を要する作業に思われます。

上記のようにBPMを複雑にすることもできますが、必ずしも必要ありません。企業がプロセスオートメーションによる改善効果が期待しやすい分野（low-hanging process automation fruits - 手の届く高さに実ったプロセスオートメーションの果実 -）で効果を得るために、すぐにでも実行に移すことが可能です。

このショートペーパーでは、ビジネスプロセスの自動化を考慮するに当たり必要な思案や考慮すべき課題、課題の解消に加えてガイダンスの一部を紹介します。

”完璧”は、しばしば「よさ」の敵とされ、その「よさ」にも十分すぎるケースが存在します。効率性を改善するためには、ビジネスプロセス管理を利用し自動化や複雑なビジネスプロセスの再構築を行う必要があります。しかし、興味深いことに多くのビジネスプロセスはそれほど複雑ではありません。そのため、既存のマニュアルプロセスの自動化は非常に簡潔であり大きな業務利益を生み出します。自動化を開始するカギは必ず存在します。

多くの専門家は、“paving the cow path”（プロセスが効果的または効率的であるかを考慮せずにプロセスを現状のまま自動化すること）で表現されるように、プロセスの効率を改善する方法は見落とされがちである、と提言しています。これは、今すぐに実行に移すことで得られる効果を、完璧なプロセスを構築するために時間を割くことで無駄にしているということです。

マニュアルプロセスの迅速な自動化に重点を置き、ほぼ即時的にプロセス効率と投資収益率（Return on Investment：ROI）を提供することで、組織は競合相手に対してより迅速に対応できるようになります。仮に業務利益を生み出さないビジネスの分野で効率化が行われたとしても、資産の節約による大きな還元が保証され、より優れた製品の開発による競争能力の向上または研究活動費の増加などにより企業の国際的な競争能力を改善します。非効率的で時間の掛かるマニュアルプロセスを自動化することにより、カスタマー・ロイヤリティが向上するなど全てにおいて有益となります。

プロセスマネジメントとはなにか

ウェブスターは、プロセスについて「プロセスとは、特に製造分野で実施される連続的な手順や処理などの最後まで一貫して行う一連の活動や手順のこと、もしくは反復する一連の手順の実施や処理である。」と定義しています。

企業はビジネスを行うためにビジネスプロセスを実施する必要があります。今日では、これらのプロセスを自動化することにより合理化および効率化することが可能です。

全ての企業はプロセスを実行し、プロセスのないビジネスは停止します。プロセスの自動化を行うことで、ビジネスはより迅速で効率的になり、プロセスを視覚的にすることで実証を可能にします。

ビジネスプロセス管理(BPM)は、組織が内部および外部顧客の要求やニーズに対し効率的に対応するための手法です。BPMは、企業活動やプロセスの管理、および継続的に最適化を行うための手法やポリシー、メトリック、マネージメントプラクティス、ソフトウェアツールを利用した計画的なアプローチを採用しています。これにより、自動化作業を短縮し、迅速でより効率的に行うことが可能となり、長期的にはBPMでビジネスプロセスの現在の状況や今後の改善点を把握することも可能です。ここで留意すべき点は、これは理想的なフィードバックループとプロセスの改善が継続的に行われる必要があります。

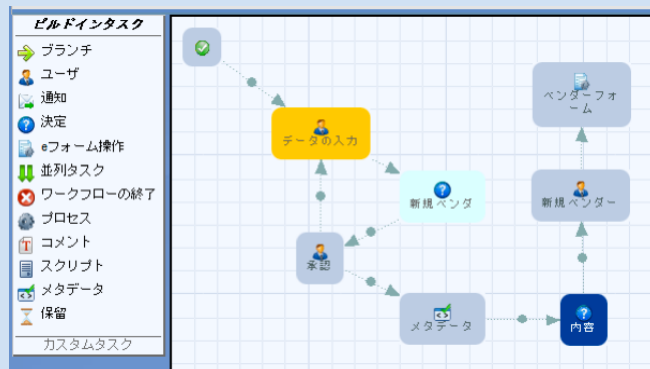
ビジネスバリュー

これまで、BPMの重要性について紹介してきました。最近のAIIM (Association for Information and Image Management)の調査では、”企業が成功するためにはBPMはどの程度重要か?”という質問に対し、19%は”緊急に対応が必要”、46%は”重要である”との回答を得ました。これと同時に、BPMは

ワークフロー用語

”ビジネスプロセス管理”と”ワークフロー”は同義語として使用される場合があります。BPMでは、企業がレビューや承認プロセス、結果のモニターを容易にモデル化することが可能なワークフローが基本であり最も重要なコンポーネントになります。最良のワークフローとは、ビジネスをテクノロジーと効果的に統合させ、ビジネスプロセスを目標やユーザの能力、業務遂行に関連したアプリケーションと連携させることです。

ワークフローエンジンの定義を詳細に行うことで、企業で構築した[ビジネスプロセス](#)に沿ったドキュメントやフォーム、タスクを自動的にルート化します。自動化されたワークフローは、ビジネスプロセスの保存やポリシーおよび方針に従ったフォームやドキュメントの作成やレビュー、承認や公開を可能にします。



BPMは、ワークフローツールを企業のITアーキテクチャーおよびストラテジー全体に組み込む包括的なストラテジーです。また、企業のビジネスプロセスの自動化に重点を置き構築されています。ワークフローとは、企業のストラテジーを現実化するカギとなります。

January 2010

www.bpllogix.com

多くの企業で周知されていないとの調査結果も得られました。これは、“企業でどの程度BPMが理解されているか？”という質問に対し、34%が“曖昧である”、26%が“明確に理解されていない”との回答を得たためです。

もう一方で、AIIMの調査よりBPMツールを導入した企業では多くの利益を得たとの結果も報告されています。

- プロセスの効率性/生産性の向上82%
- 継続的改善プロセスの実証81%
- プロセスの品質/整合性の向上 78%
- 組織のスピードや柔軟性 70%
- コスト削減の実証 70%
- 顧客満足度の向上 68%
- 確実なレポート/エクセキューティブダッシュボード 61%
- 確実なサブプロセスの再利用（整合性）55%

国際ビジネスやテクノロジーリーダーに実践的かつ先進的なアドバイスを行う独立マーケティングリサーチ会社のフォレスター・リサーチでは、BPMをすでに導入または導入を検討している企業の生産性に関する要望を同様に提唱しています。“プロセスを改善するための新しい取り組みに着手する理由は何か？”の質問に対し、71%が“生産性の向上”を挙げています。2番目に多い回答も、“無駄なプロセスステップ/アクティビティの排除”と生産性に関連した回答となっています。一方でフォレスターは、導入を見送る大きな要因として“投資/コスト”を指摘しています。

BPMの導入状況は未だ小規模にも関わらず、調査データによると企業がBPMの導入に非常に前向きな印象を持っており、ハードダラーによる評価も実際に可能であると提言しています。ROI調査を実施した企業の間では、52%の企業が3年またはそれ以下の期間でROIのプラス成長を達成し、その他15%で5年またはそれ以下の期間でROIを達成しています。ROIの達成を報告した企業の70%全てにおいて利益達成による直接的なコストの節約が示唆されています。このことから、調査回答者の65%が、BPMは企業を成功へ導くために“緊急で対応を行うべき”または“重要である”と回答していることについて驚くべき結果ではありません。

導入を行うには、最初に採用したソリューション（ツールが適切であり、さらに大規模または迅速に成長が可能であることが実証された）が迅速に導入でき、競争的なコストであることを予算の責任者に立証する必要があります。BP Logixのツールはこれら両方の要件を満たしています。

BP Directorは、ビジネスユーザに最先端の機能でビジネスプロセスの最大限の迅速性と可視性を提供するウェブベースソフトウェアソリューションです。統合ドキュメント管理とワークフローオートメーションシステム上に構築された BP Directorは、企業のビジネスプロセスの管理、自動

成功の要因

ビジネスプロセスマネジメントを成功へ導く方法は非常に簡潔です。

成功から期待される利益は以下になります

- 予定外の変更を最小限とどめる
- エグゼクティブスポンサーを保証する
- 変更に伴った適切な従業員の準備と訓練を行う
- プロセスとテクノロジーを適合させる

化、さらにレポート作成を行います。また、全てのドキュメントや電子フォーム（eフォーム）、ワークフロープロセスに対して強力なストレージ、カテゴリー化、そして検索技術の提供を行います。

BP Directorのモジュール式の設計では、ビジネスの規模に関わらず、企業が複雑な手順を踏むことなく簡単に現在のニーズを管理する製品を展開します。さらに、新規または変更の要求に応えるため調整を容易に行うことが可能です。また、ビジネスアナリストやユーザに合わせて設計されているため、容易に実装や管理が行え、短期間の投資で還元が期待できます。

BP Directorはビジネスユーザが容易にレビューや承認手続きをモデル化、ルートを自動化、結果をモニター、さらにコンテンツマネジメントのニーズに応える強力なワークフローエンジンを搭載しています。ワークフローオートメーションエンジンは、開発やITリソースの必要なしに、モデル化およびプロセスの作成が可能な100%ウェブベースのインターフェースを提供します。

さらに、明確なビジネスルールを採用したプロセスエンジンと連結した電子ベースワークフローを利用することで、効率性を改善します。顧客の借入申込書の処理を例に挙げると、電子ワークフローはプロセスを迅速化し、ビジネス条件の変化にも順応することが可能です。レスポンス率や高額および組み合わせ商品の販売率を改善する情報を利用した業務の情報や分析によって、ビジネスをより効果的にします。

eフォームプロセスについて

ビジネスプロセスでは、様々なワークアイテムを処理する機能を有しています。一般的なワークアイテムはフォームです。プロセスを開始するには、フォームが（スキャンデバイスを利用して）ペーパードキュメントとしてキャプチャされているまたはデジタルフォームで作成されている場合に関わらず、フォームを自動化しワークフローに設定する必要があると認識することが重要です。電子フォーム（eフォーム）は作成や使用が容易に行え、事前自動定義では利用するデータが企業の内部または外部ユーザの役割により決定することが可能です。同一のeフォームは、レ

ビジネスプロセス管理 用語集

BPM (Business Process Management) / Workflow - 一連のルールに従いアクションを実行するため、ドキュメントや情報、またはタスクを関係者から別の関係者へ受け渡すようなビジネスプロセス全体または部分的な自動化のこと。ビジネスプロセスとは、論理的に関連した一連のワークフロー、ワークステップ、製品、またはサービスを顧客へ提供するタスクであり、BPMはテクノロジーと統合したアプリケーションとプロセスマネジメント/ワークフローで構成されています。

電子署名 - 電子メッセージへのサインの方法。電子メッセージソースとして特定の人物を識別および認証し、電子メッセージに承認情報を追加します。

デジタルサイン - メッセージの送信者を認証するために使用される暗号化ベースのサイン。

eForms/Web Forms - 電子環境で完全にデザイン、管理、処理されたフォームで、通常ウェブブラウザで使用される。

Forms Processing - スキャンフォームの取込み、およびボックスやラインからデータを正確に抽出しデータベースへ登録するソフトウェア機能のこと。余計なフォームを省くことで、認証の正確性を向上、またインテリジェンスドキュメントリコグニションによりドキュメントのレイアウトやストラクチャーから自動でドキュメントタイプの認識を行います。

Workflow - 業務をルート化するステップのこと。追跡、自動ルートオプション、またシームレスでハンドオフな承認などのステップを自動化する一連のテクノロジーを含みます。

ビューや承認サイクルのようなワークフローを自動で開始し、設定した基準に従い関連したフィールドのみ表示をすることも可能です。電子サインを利用してプロセス全体をペーパーレスとすることで、資源の保全、さらには承認の完全な監査証跡を提供します。

BP Directorのeフォームコンポーネントは、電子フォームの作成、展開、そしてルート化を行うことが出来る非常に使い易い100%ウェブベースソリューションです。定義したビジネスプロセスに従って電子フォームを容易にルート化し、マニュアルルートおよび紙の削減を行います。また、エラーの排除やミッション・クリティカルなフォームプロセスのライフサイクルを削減することが可能です。eフォームでは、ユーザがフォームの事前自動定義と分離セクションの変更、レビューや承認サイクルでのワークフロー自動開始、全タスクの即時追跡と監査、そして承認された変更の自動更新を行うことが可能です。eフォームではクライアントソフトウェアは必要なく、フォームもBP Logix eフォームビルダーや既存のASP.Netツールを利用して簡単に作成することができます。

プロセスの認識

エンドユーザがビジネスプロセスについて周知する必要がある場合、通常ビジネスアナリストがプロセスの確認を保証するキーパーソンとなります。ビジネスアナリストはIT、企業スポンサーそしてユーザコミュニティ間の連絡窓口となり、情報と要求の収集にあたります。また、既存のプロセスとプロセスを改善するため推奨される（代替可能な）ソリューションの評価を行います。

BP Directorは、ビジネスアナリストが容易にかつ効果的にプロセスを実証できる製品です。BP Directorのユニークな点は、ユーザが今までのビジネスのやり方を変えることなく既存のプロセスを自動化する機能にあります。ワークフロー、ドキュメント管理、フォームプロセスとのコラボレーションが包括的に機能することにより、既存のアプリケーションやデータソースへ容易に統合することが可能です。ビジネスおよびITの役割に関連した知識に基づいて、BP Directorはビジネスユーザによる変更の直接管理および処理を可能にした強固なインフラストラクチャーを提供することで、通常必要とされるITリソースを最小限にします。

留意点：多くのベンダーが企業に実際に自動化を行う前に既存のプロセスの再評価、または再構築を行うよう促しますが、これはユーザの承諾やフラストレーションによる問題を引き起こします。プロセスの自動化と電子システムの移行は非常に面倒で、プロセスの再構築を同時に行うことは新規の導入ではさらに抵抗が大きくなる原因となります。

全体的なメリット

BPMから得られるメリットは主に2つに分けられます。

1. ビジネスルールの自動化とサイクル回数の削減（休暇届けや新規雇用に関する書類、またはパフォーマンスレビューなどの要求や、人事関連のフォームの承認に要する時間の削減など）により、ビジネスタスクの実行に必要な人的介入数を削減し、オペレーション効率を向上します。

2. 業務改革を支援します。

2番目の業務改革の支援は、特に重要な項目となります。効率化に念頭をおいたBPMによる業務改革のサポートについては別の機会で説明を行います。

実例とメリット

すぐに期待できる改善効果とはなんでしょうか。プロセスとは、本質的には簡潔ですが優れた儉約効果を産出します。従って、ペーパーやマニュアルプロセスからデジタルの自動化された業務フローへ変更するだけで、定量的でかつ有用な節約を行うことが可能です：

- 複数の部門や地理的ロケーション、ベンダー、サプライヤーからの要求を整理する
- 多くの変更要求と変更が行われた場合の見解を維持する
- リクエストを実行するウェブの自動サービスを可能にする
- ペーパーの取扱によるマニュアルルートのエラーを削減する
- 経営の決断やコンプライアンスのイニシアチブのサポートに関するプロセスに可視性を提供する
- プロセスの一貫性を保つことで、コンプライアンスの改善による更なるメリットを確保する
- リクエストの誤処理を削減することで生産性を向上させる

改善効果が期待しやすい分野は、大まかに2つの分野に分類されます：

オートメーション・プロセス： 国立精神衛生研究所の事例

国立精神衛生研究所(National Institute of Mental Health : NIMH) は主に精神疾患の理解と治療、および抑止やメンタルヘルス促進の研究を行う国際的な大規模科学研究機構です。NIMHのミッションは、基礎および臨床研究を通して精神病の理解と治療を抑止や復帰、治療方法を強固にすることであり、このミッションを達成するため研究の提案や訓練を促進しています。NIMHは27あるアメリカ国立衛生研究所の一つであり、また保健福祉省の一部でもあります。

NIMHのCIOであり、1300人のNIMHユーザを支援するITインフラストラクチャーとサービスの責任者であるJohn Harrisは、いかに多くのフォームを効果的に処理し研究機関を効率的に機能させるか、という問題に直面していました。組織が大きくなるほど、発生するフォームの追跡や管理は組織の重要な管理課題となります。Harrisにとって、この課題とはビジネスで必要とされるフォームやワークフロープロセスの自動化や全体の管理を意味していました。

自動化や追跡、ワークフローシステムを操作や仕入れおよび管理ユーザにより効果的に実行させるためには、時間的制約と迅速なプロセスの合理化および自動化の必要性の問題を解決する必要性がありました。Harrisは、性能、ニーズや要望の基準を作成し、それを基にベンダーを選択、さらに製品デモと実地検証を行いました。5カ月に及ぶ選考の結果、Harrisは50のフォームを識別し、自動化やワークフローの迅速化を可能とするBP Directorを選択しました。

Harrisは、「私のビジネス要求に合った、複雑でなく直感で利用できるインターフェースで、かつ競争的な価格の製品を望んでいた。」とコメントしています。さらに、「プロセスの効率化が行え、数日から数週間かかったフォームやワークフローは今や数時間または数日しか必要としない。BP DirectorがNIMHにもたらした効果に感謝している。」とコメントをまとめています。

1. 承認 – 職務上の複数の組織エリアで、承認プロセスのルート化および追跡を行います：

- ITの変更に関する課題—企業内でIT部門が重要なサービスを提供し日時ベースで変更処理を行う場合、ハードウェアやアプリケーションの設定の変更（従業員のアクセス権限や企業ISOやコンプライアンスの文書化）などのインストールや実装などの機能を自動化する。
- 個人情報に関する問題—人事部は企業全体の報酬や地位、肩書、従業員の実績評価やレビュー、新規雇用や雇用契約終了、出張や出費報告、作業時間報告、または退職届など職員の変更に関する情報を扱うため、詳細な監査証跡を必要とする多くの連邦や国家、地域の法律に従わなければならない。職員に関する情報は慎重に扱う必要がある（または雇用主は人事書類に関するプライバシー保護の必要があ

オートメーションのアクション： The Woolpertの事例

アメリカのエンジニアリングデザインのトップ企業100の一つであるWoolpertは、人事および会計書類の自動化を企業の取り組みの一つとしてBP Directorを導入しています。BP Directorを利用し、電子フォームやWoolpertの人事・会計書類のサポートに必要なビジネスプロセスの自動化を行っています。

WoolpertのITプロジェクトのリーダーであるLaura Davisは、"柔軟で、直感的に利用できるフォーム作成ツールが提供され、Active Directlyと連携でき、さらに従業員が簡単に利用できる"解決策を必要としていました。成功コンセプト実証に基づいた展開は、情報の重複を防ぐと伴に情報へのアクセスの高速化を提供します。

人事での試験稼働も順調で、Davisは会社全体でWorkflow Directorを使用することを強く期待しています。Davisは、"ユーザは現在フォームの処理にかかる時間の削減を歓迎している。電子メールやドキュメントのハードコピーの排除は本当に効果的である。さらに、"仕入れスタッフもBP Directorの使用を期待している。"と付け加えています。

る)が、ペーパーベースシステムでは情報の誤配置やコンプライアンスの期日内の返答が遅延するリスクにさらされる。

- 即時支払い—キーベンダーの内1つが未納の状態であり、請求書が発見できない状態にある。請求処理の責任者が休暇中である場合でも、出金業務をスムーズにかつ効率的に行うことが重要となる。プロセスの自動化テクノロジーとドキュメントの保存により、デジタル化したペーパードキュメントはいつでもどこにいても必要な時に利用可能となる。さらに、プロセスの自動化はアカウントシステムのエラーも防ぐ。

2. コンプライアンス – BPMは意思決定に関わる完全な監査証跡を提供します。

いつ、どこで、だれがドキュメント閲覧し、そのドキュメントは閲覧されるべきであったのかなど、組織の役割と責任をレビューや承認サイクルの一部として順守することを認識、保証しています。

最後に

前述の通り、オートメーションビジネスプロセスは実際または適切な状態よりも複雑に見えてしまいます。しかし、オートメーションビジネスプロセスは過度に複雑化する必要はなく、簡潔な解決法はビジネスの課題を簡潔にします。いくつかのビジネスプロセスはここで説明したものより複雑で、長期的な計画と詳細な展開を伴ったより綿密な解決法が必要になる場合もあります。しかし、簡潔なビジネスプロセスが実行できれば、思慮する時間を無駄にすることなくプロセスの改善が可能となります。

詳細なお問い合わせは、BP Logix日本総販売代理店 アシストマイクロ株式会社までお問い合わせください。

*出典：October 2007 North American Business Process And Applications Online Survey from Forrester Research. <http://www.forrester.com>

**出典：Business Process Management (BPM): Leveraging Competencies and Streamlining Processes to Achieve Operational Excellence. An AIIM Market IQ. <http://www.aiim.org/marketiq>



著者 : BP Logix, Inc.

Jay O'Brien
Vice President of Business Development
United States
410 S. Melrose Drive Suite 100
Vista, CA 92081
<http://www.bplogix.com>

翻訳・監修 : アシストマイクロ株式会社 / BP Logix日本総販売代理店

〒164-0011 東京都中野区中央5-8-1 朝日生命新中野ビル2F

TEL : 03(5340)1603

<http://www.bplogix.jp>

お問い合わせ先 : bpl_info@assistmicro.co.jp