



**【ITコーディネータ実務研究会】
プロセスマップからはじめる
ビジネスプロセス変革**

株式会社エル・ティー・エス
山本 政樹

2016/1/9

Part 1

会社紹介

基本情報

- 会社名： 株式会社エル・ティー・エス (LTS)
- 設立： 2002年3月
- 事業概要： 企業変革の推進、及び、定着の支援
- 従業員数： 150名（契約社員含む）
- 経営陣：

代表取締役社長	樺島 弘明
取締役副社長	李 成一
取締役	吉田 悦章
取締役	高麗 貴志
- 資本金： 290,350,000円
- 主要株主：

役員・創業陣
株式会社クレスコ
株式会社ドリームインキュベータ
グローバル・ブレイン5号投資事業有限責任組合
りらいあコミュニケーションズ株式会社
フューチャーアーキテクト株式会社
- 取得規格/免許
 - ISO27001(ISMS)
 - 有料職業紹介事業許可番号 13-ユ-301601
 - 一般労働者派遣事業許可番号 般13-301883
- 本社所在地： 〒160-0022
東京都新宿区新宿2-8-6
KDX新宿286ビル2F（受付）・3階

事業内容

企業変革の推進、及び、定着のご支援

- CRM改革支援
- 業務改革支援
- ITプロジェクト支援
- 業務・システム展開支援
- 業務プロセス最適化支援
- システム運用改善
- ERP導入支援
- eラーニング
- 人財開発
- グローバルサポート

グループ会社

- 株式会社アサインナビ
- LTS ASIA CO., LIMITED（所在地：香港）

オフィシャル・パートナー

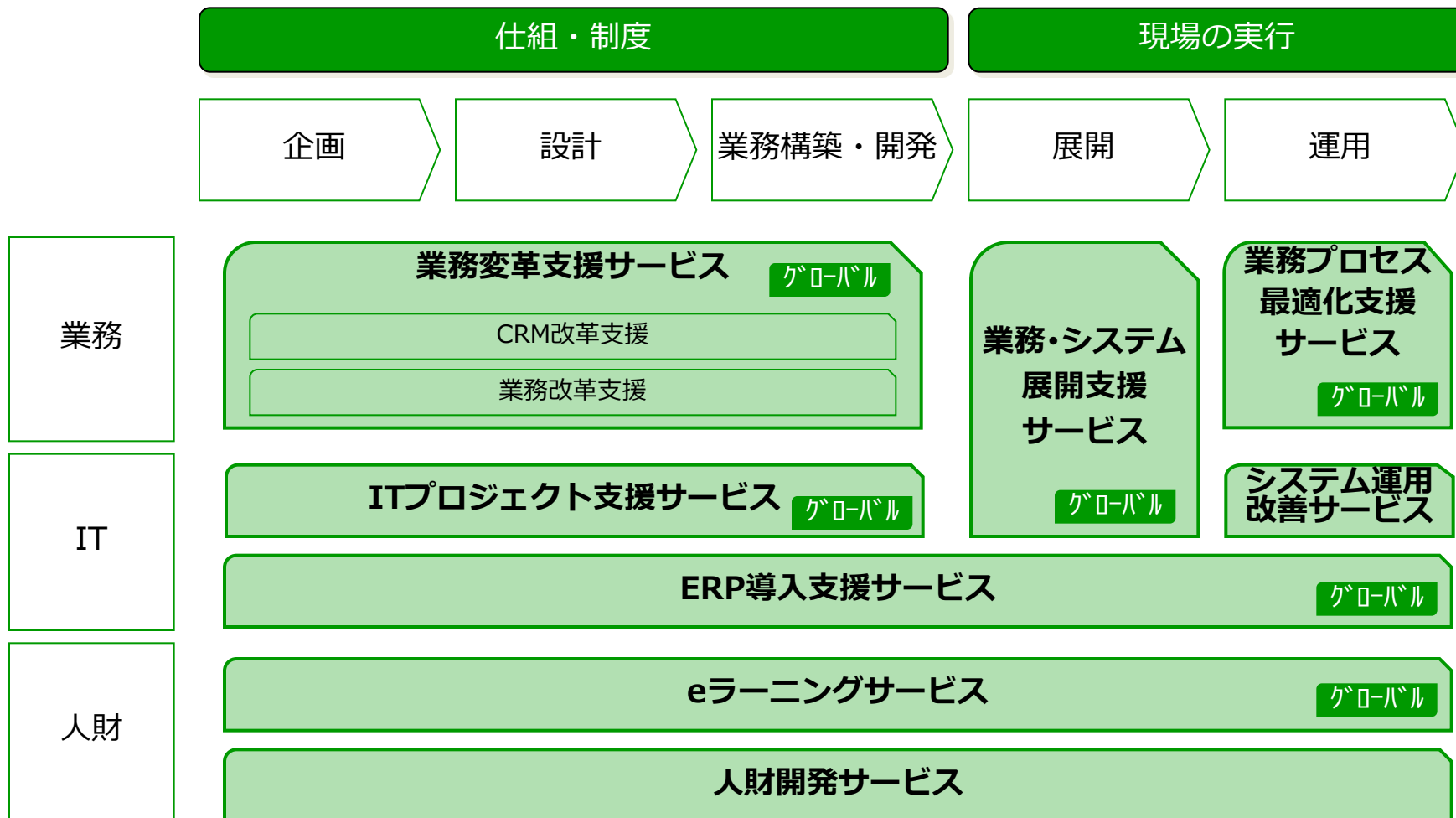
- 日本アイ・ビー・エム オフィシャルパートナー
- SAPジャパン エキスパートイズ・パートナー

主要な加入団体

- 社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
(Japan Users Association of Information Systems : JUAS)
- ジャパンSAPユーザーグループ
(JAPAN SAP USER'S GROUP : JSUG)

主要な受賞歴

- 2010年6月 第7回日本e-Learning大賞
(経済産業大臣賞)

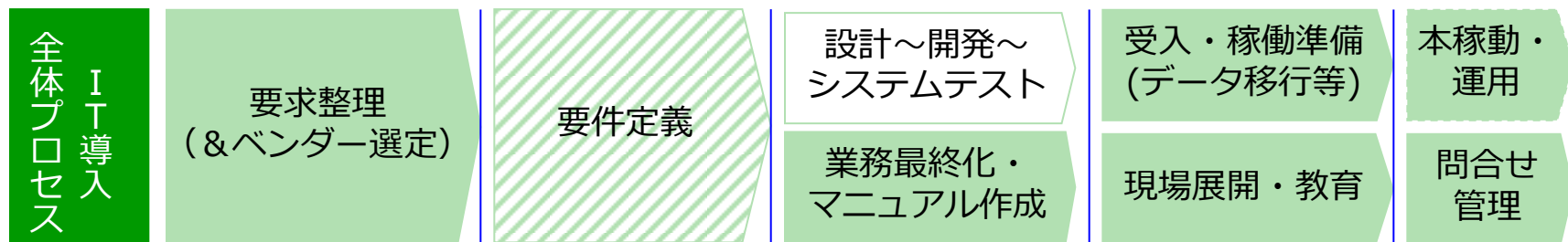


グローバル: グローバル（海外）サポート対応サービス

一般的なプロジェクトにおけるLTSの役割



- LTSはユーザー側体制を支援してプロジェクトを推進する。



LTSの役割領域 (=ビジネスアナリストの役割)

LTSの役割領域 (=ビジネスアナリストの役割)	
ユーザー側 役割	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務上の要求を明確にする ● 要求に合ったシステム及びベンダーを選定する
	<ul style="list-style-type: none"> ● 要求をベンダーに伝達する ● システムで実現できない機能について着地点を調整する
	<ul style="list-style-type: none"> ● 稼働後の業務プロセスを明確にする ● 社員展開用のマニュアルを作成する
	<ul style="list-style-type: none"> ● システムの検収(受入)を行なう ● データ準備・移行及びマスタ設定を行う ● 教育を行い社員に新業務を展開する
ベンダー側 役割	—
	<ul style="list-style-type: none"> ● ユーザー側の要件とシステムの実現可否を調整し、システム対応方法を決定する
	<ul style="list-style-type: none"> ● システムを設計・構築する ● システムをテストする
	<ul style="list-style-type: none"> ● 受入、稼働準備時に発生した障害に対応する ● データ移行、マスタ設定の支援を行なう

【山本政樹】

株式会社エル・ティー・エス 執行役員

米国PMI認定PMP (Project Management Professional)

COPC(R) VMO規格 認定コーディネータ

IIBA (International Institute of Business Analysis) 会員

TOGAF9(R) Certified

【略歴】

- 立命館大学政策科学学部卒業後、アクセンチュアにて業務コンサルティングに従事。フリーコンサルタントを経てLTSに入社
- システム開発案件におけるプロセス設計や現場展開、ビジネスプロセスアウトソーシング (BPO) の導入など、ビジネスプロセス変革案件を中心に手掛ける。
- 大規模プロジェクトでのプロジェクトマネジメント経験を活かしお客様コミュニケーション、プロジェクト管理に関する研修講師も担当
- JUASサービスサイエンス研究プロジェクトでシステム開発分科会リーダーを務めるなどサービスサイエンスの実務適用に関する研究も行っている
- 著書に『サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス』（共著）
『ビジネスプロセスの教科書』

Part 2

プロセス最適化の三つの要素

■ ビジネスプロセスマネジメントの不足は多くの問題を引き起こす。

□ サービス実装上の問題：

経営者から次々と新たな事業やサービスの指示が下りてくるが、現場がついてこない

□ ノウハウの継承上の問題：

社員が退職すると、その人の仕事を分かる人が他におらず、現場が混乱する

□ 説明責任上の問題：

社内でトラブルがあっても仕事の全体像を分かる人がおらず、原因究明に時間がかかる

□ アウトソーシング上の問題：

業務をアウトソーシングしているが、効果が出ているのか分からない

□ システム開発上の問題：

システム開発プロジェクトがトラブルばかりで、コストがかさむ

システム開発はQCDどれをとっても3割程度の「不満」



- JUASが毎年実施している企業IT動向調査によるとシステム開発プロジェクトにおけるQCD各項目は年々改善されているが、それでも6割程度の満足率。全て「満足」の案件となると極めて少ない。

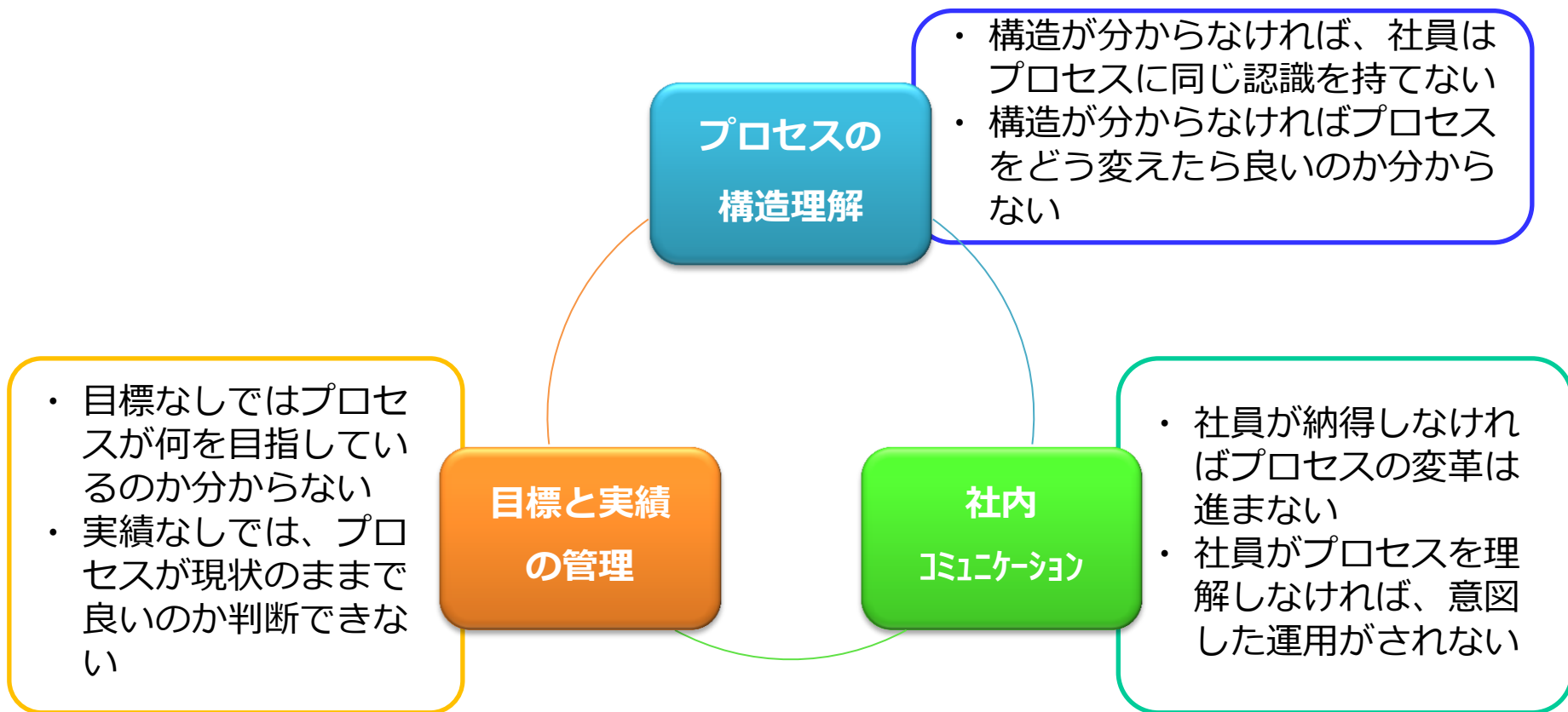
【JUAS企業IT動向調査における近年の開発動向】

	2008年	2009年	2010年	2011年
納期（予定通り完了）	12.8%	16.9%	14.1%	24.4%
納期（ある程度予定通り完了）	34.8%	39.3%	44.2%	35.1%
納期（合計）	47.6%	56.2%	58.3%	59.5%
品質（満足）	9.8%	8.9%	13.6%	14.8%
品質（ある程度満足）	54.0%	61.1%	55.8%	59.0%
品質（合計）	63.8%	70.0%	69.4%	73.8%
予算（予定通り完了）	9.8%	15.2%	18.0%	23.2%
予算（ある程度予定通り完了）	40.2%	41.6%	42.5%	42.0%
予算（合計）	50.0%	56.8%	60.5%	65.2%

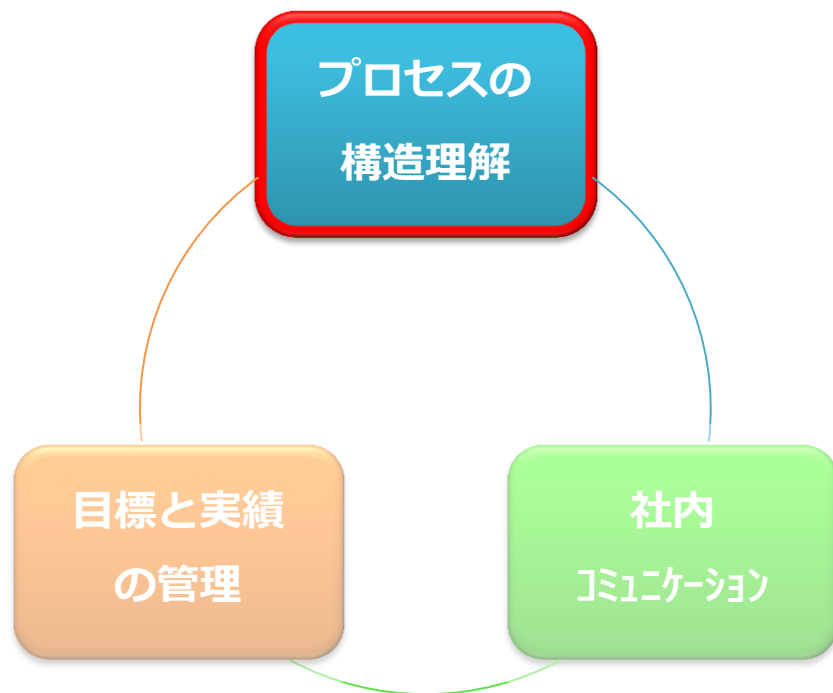
JUAS 企業IT動向調査2009～2012の500人月以上の規模の開発に関する結果を抜粋

- 2013年JUASソフトウェアメトリクス調査における総費用の増大理由をみると以下のようにになっている。
 - 1位：開発規模の増大（43.39%）
 - 2位：要件定義不十分（40.21%）
 - 3位：要件仕様の決定遅れ（33.60%）
 - 次点は「品質不良によるテスト工数の増大」（23.54%）
- 1位の開発規模の増大を分解すると以下のような内訳
 - 1位：検討時の仕様増加（53.96%）
 - 2位：発注時の仕様詳細検討不足（38.36%）
 - 3位：見積要求仕様書の不十分さにもとづく仕様増加（32.80%）
 - 次点は「その他」（12.17%）
- 相変わらず「要件・仕様の検討不足」という上流の検討プロセスに起因する課題が大きい。

- プロセスを最適に保つためには以下の三つの要素が大切になる。これらは全てが等しく重要であり、どれかだけでは不十分である。



- 既存の組織がビジネスプロセスマネジメントに取り組む場合は、まずプロセスの構造理解から取り組む必要がある。



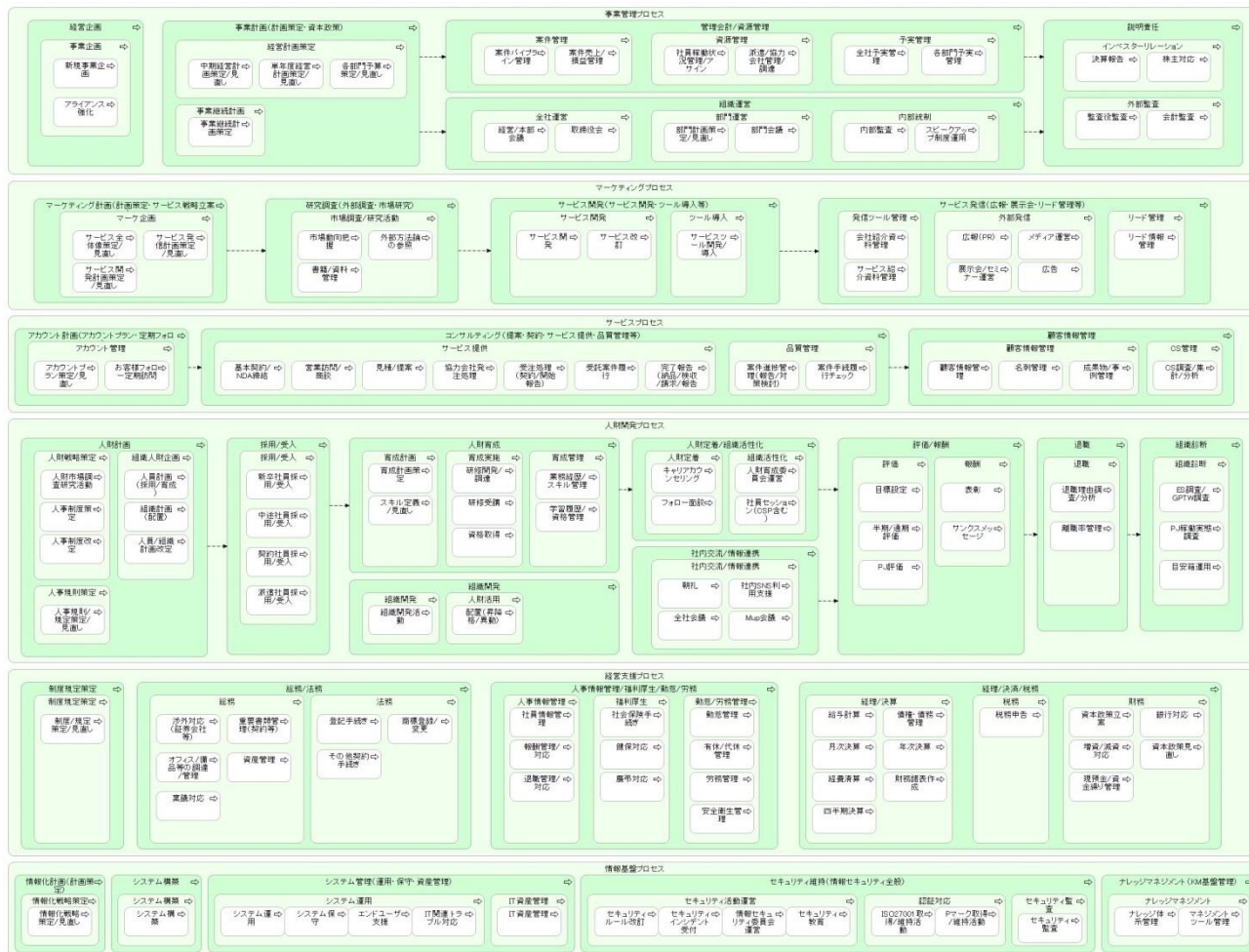
【なぜなら・・・】

- ・プロセスの構造が見えないと、目標設定（実績管理）や変革活動を行う単位が不明確で、活動をはじめられないから。
- ・構造が見えないと、議論が空中戦（宇宙遊泳）になる。

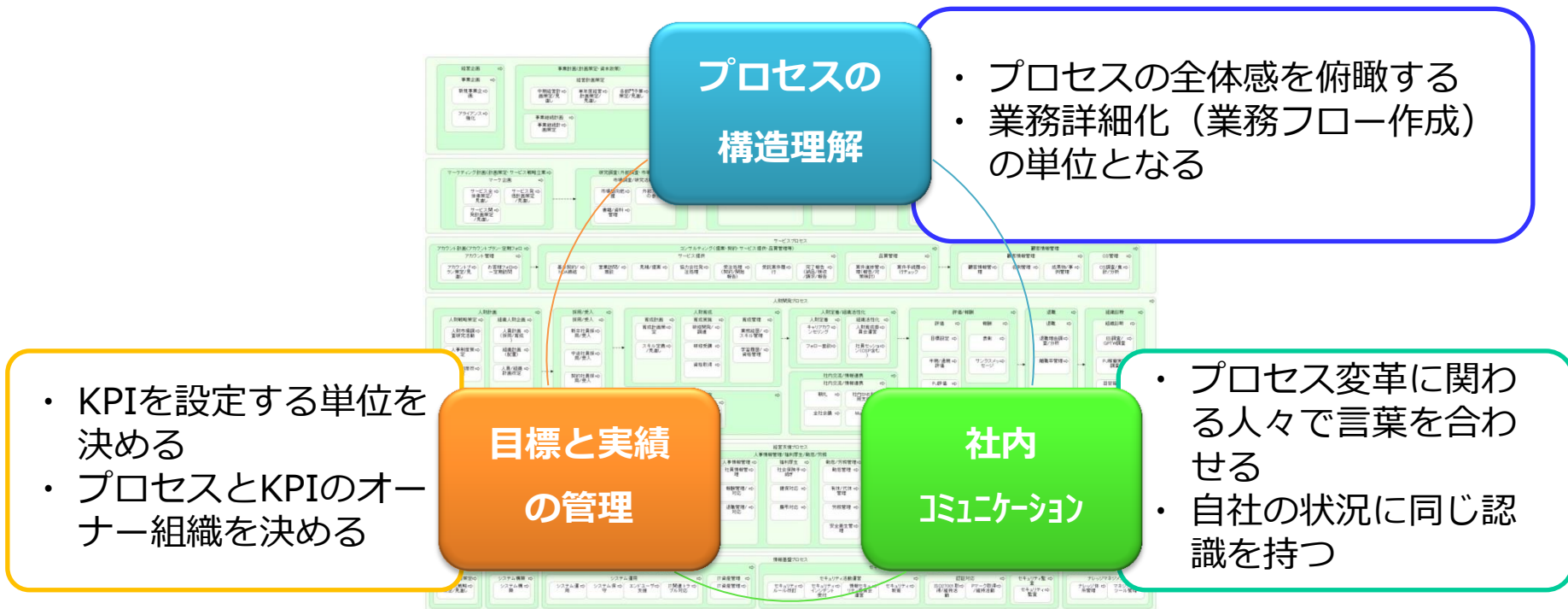
【今回の研修では・・・】

- ・プロセスの構造理解の手法、特にプロセスの流れと階層を可視化し、変革活動を開始する上での準備を完了するための手法を学ぶ。

- プロセスマップとは社内（ないし特定事業、組織）のプロセスの全体感と関係性を示した図



- プロセスマップはプロセスの構造理解のスタートラインとなる。



- 本講演ではプロセスマップを活用することで、プロセス最適化のみならず会社業務全体をより体系的、効率的に運営する手法を紹介する。

- 本日本話しする内容は以下の通りです。

Part1 : 会社紹介

Part2 : プロセス最適化の三つの要素

Part3 : ビジネスプロセスとは何か

Part4 : 業務とは何か

Part5 : プロセスマップとは何か

Part6 : プロセスマップの使い道

Part7 : プロセスマップの作り方

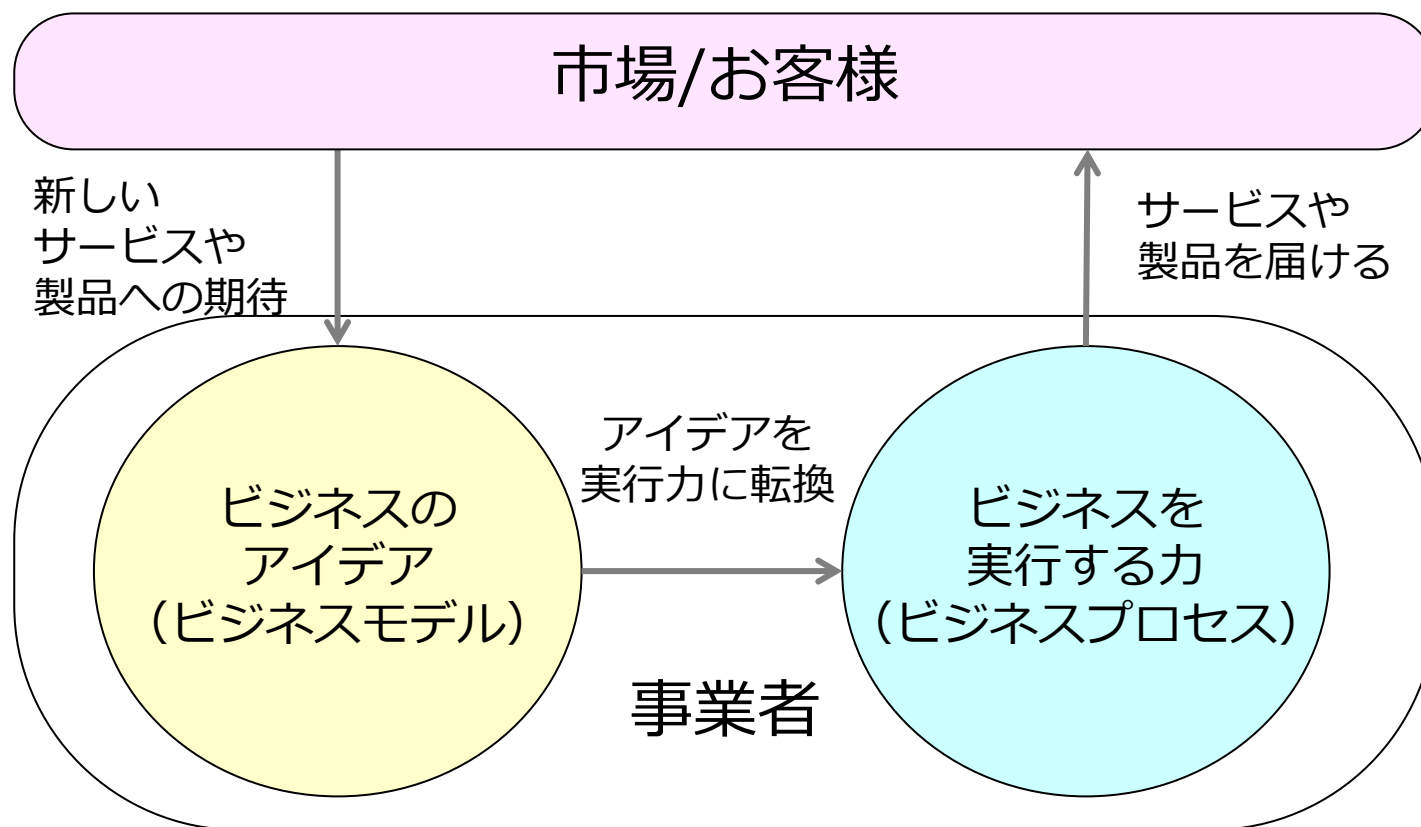
Part8 : プロセスへのKPIの設定

Part9 : お知らせ

Part 3

ビジネスプロセスとは何か

- 事業はお客様の期待に基づいて提供したサービス（製品）に対する対価を頂くことで成り立っている。そして事業を構築する要素を分解すると大きく「アイデアの立案」と「アイデアの実行」に分解できる。



事業

お客様の期待に基づいて**サービスや製品**を提供し、
その**対価**をいただくことで成り立つ活動。

お客様の
期待

お客様とはどのような人で、どのような期待を持っているのか

サービス
製品

どのような期待に沿ったサービスや製品を提供するのか、それらをどのように生み出すか

対価

お客様からいくらの対価を、どのようにいただくのか

事業の骨格となるアイデア = ビジネスモデル

- ビジネスモデルキャンバスでは、ビジネスモデルの考慮要素を9つに分類している。



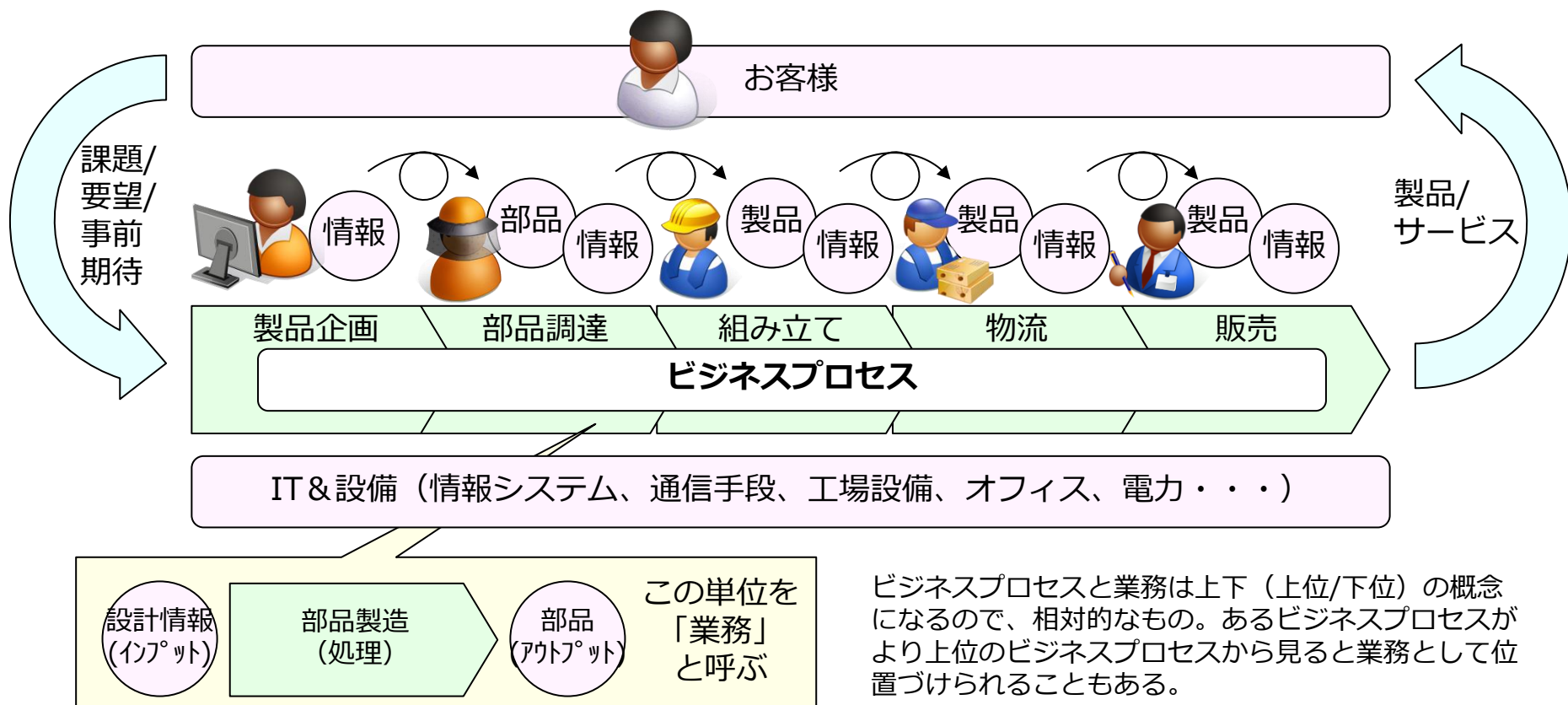
出所：『ビジネスモデル・ジェネレーション』（翔泳社）より改変

- ① 顧客セグメント (CS : Customer Segments) : ターゲットとする特定の顧客グループ
- ② 価値提案 (VP: Value Propositions) : 提供する製品やサービス、顧客価値
- ③ チャンネル (CH: Channels) : どのように顧客に価値を届けるか、販売経路
- ④ 顧客との関係 (CR: Customer Relationships) : 顧客に対してどのような関係を結ぶか
- ⑤ 収益の流れ (R\$: Revenue Streams) : 生み出す売上の流れ
- ⑥ 経営資源 (KR: Key Resources) : 事業に必要な資産
- ⑦ 主要活動 (KA: Key Activities) : 企業がメインで行う活動
- ⑧ パートナー (KP: Key Partnerships) : サプライヤーと事業パートナー
- ⑨ コスト構造 (C\$: Cost Structure) : 事業を運営するためのコスト構造

ビジネスプロセスとは何か



- ビジネスプロセスとはお客様の事前期待を受け取り、「製品・サービス」という形で返す価値共創のライフサイクルを言う。「インプット」「処理」「アウトプット」から成るビジネスプロセスの構成要素を「業務」と言う。

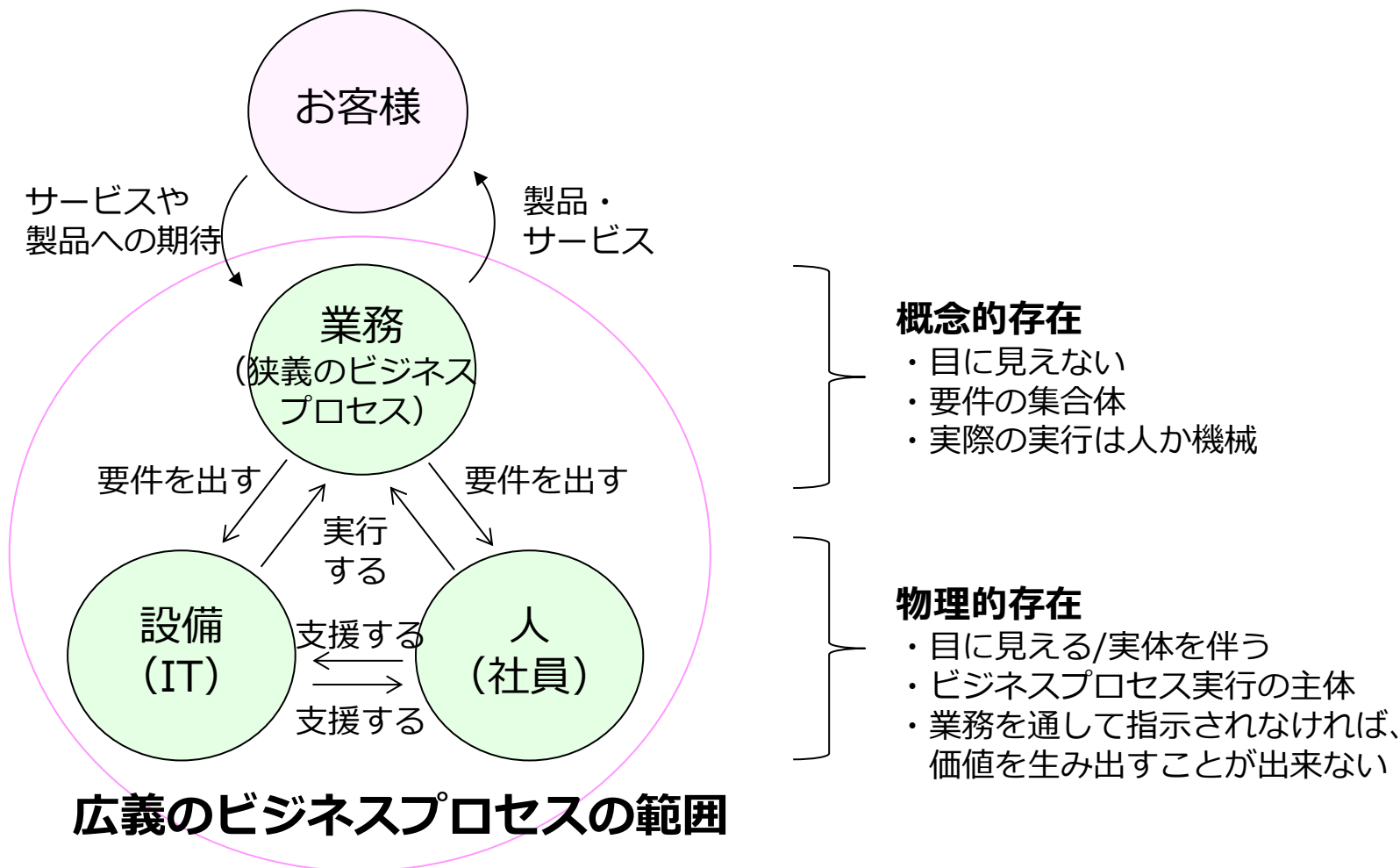


ビジネスプロセスと業務は上下（上位/下位）の概念になるので、相対的なもの。あるビジネスプロセスがより上位のビジネスプロセスから見ると業務として位置づけられることもある。

ビジネスプロセスの構成要素は「業務・設備・人」



- ビジネスプロセスは狭義では「業務の連鎖構造」を指すが、実際のビジネスで使われる際は、業務として定義された指示を実行する設備や人の要素も含むと考えてよい。



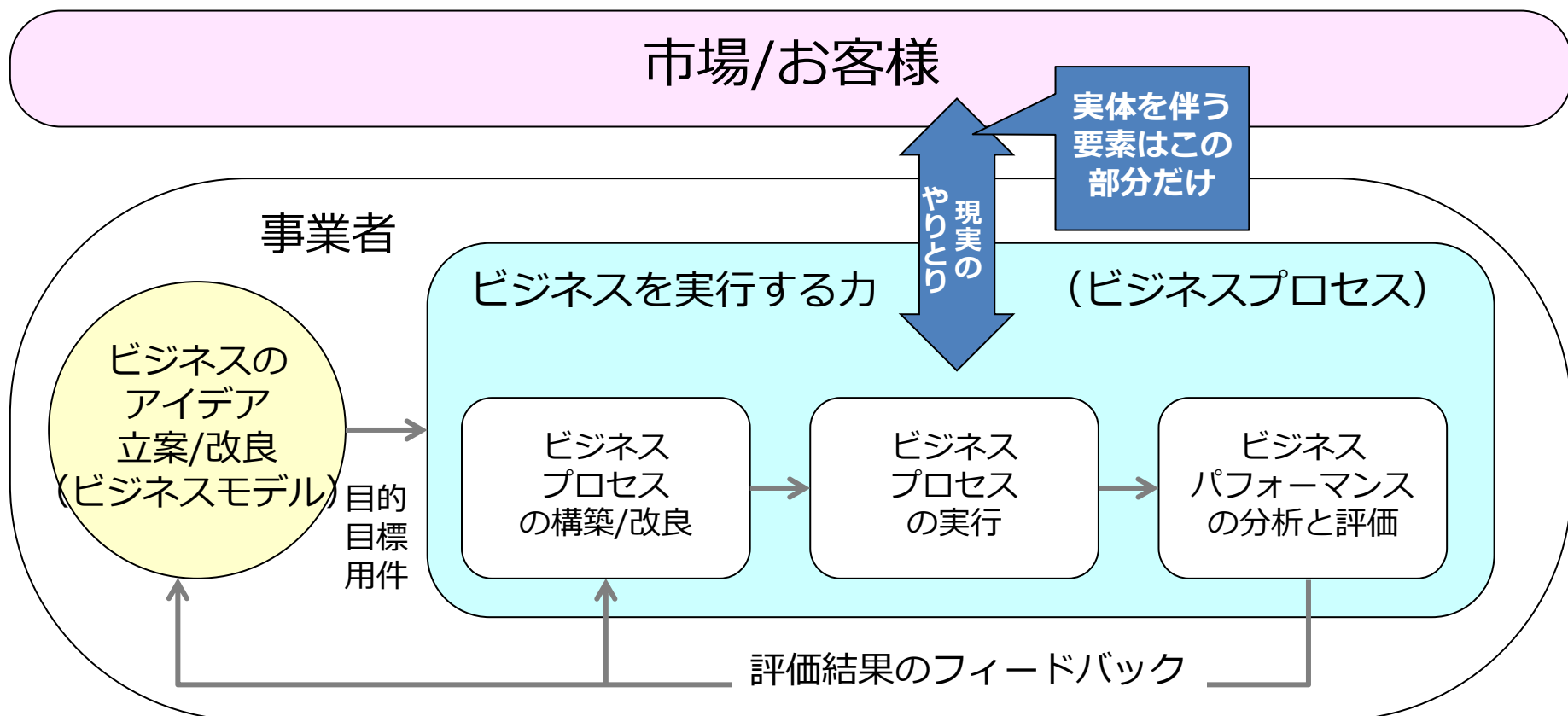
ビジネスモデルとプロセスの違い



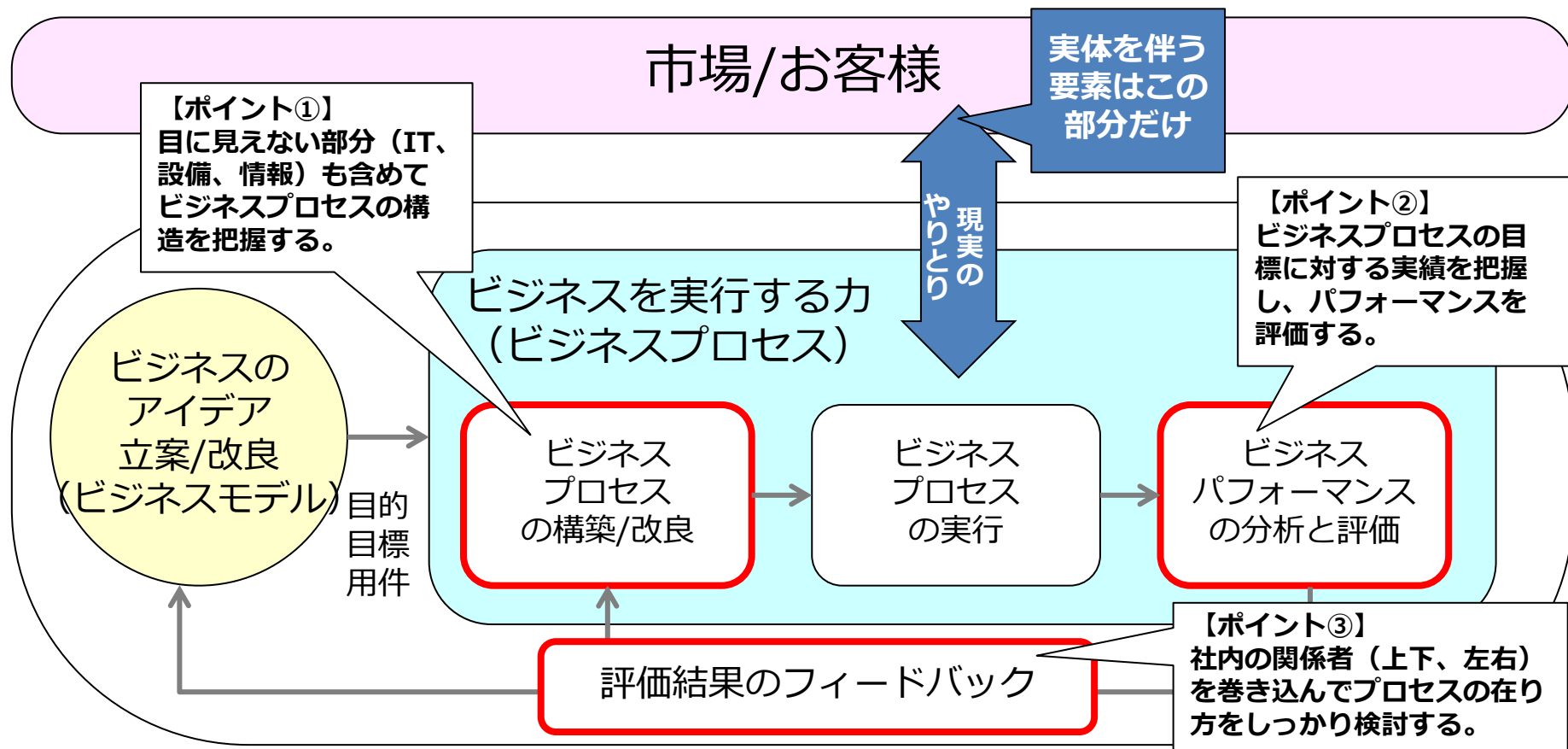
- ビジネスモデルとプロセスは多くの違いがあり、特に人に求められる特性は決定的に異なる。
- 往々にして新しいビジネスモデルの立案者は際立った個性を持っている一方で、プロセス構築者は人格者である。

ビジネスモデル	要素	ビジネスプロセス
ビジネスのアイデア	定義	ビジネスの実行力
経営者と社内の限られた人	関係する人	社内の広い範囲 (実行に至っては社員全員)
新しいアイデア、想像力 市場や顧客、イノベーションへの洞察	立案・構築者に 必要なスキル	論理的思考力、緻密さ 企業構造への深い理解 社員を巻き込む人間力
シンプルでスマート	構成要素 の複雑さ	膨大で複雑
スティーブ・ジョブズ (Apple) マーク・ザッカーバーグ (FB) ハープ・ケレハー (SW航空) ラリー・ページ (Google)	代表例	ティム・クック (Apple) シェリル・サンドバーグ (FB) コリーン・バレット (SW航空) エリック・シュミット (Google)

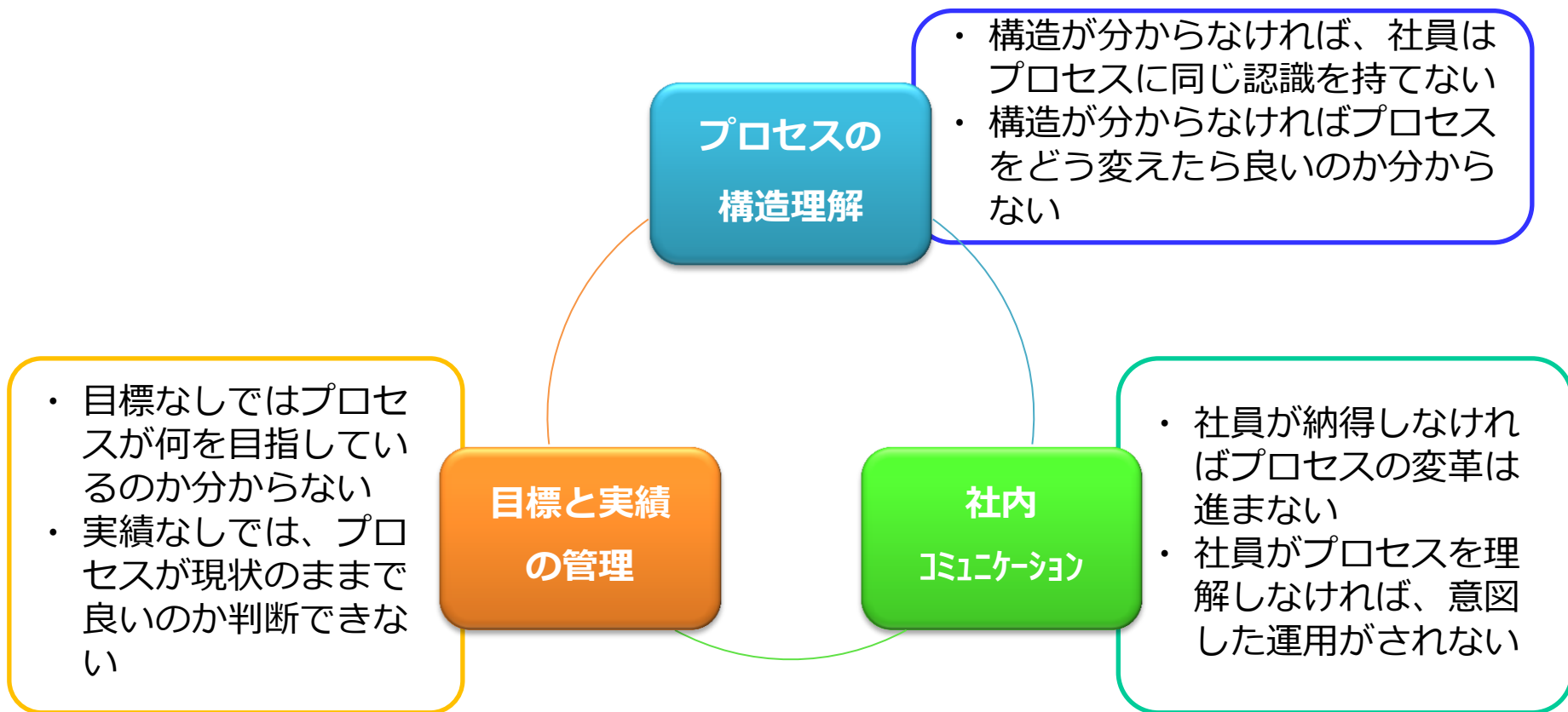
- ビジネスプロセスの運営サイクルは「構築/改良」「実行」「分析/評価」「フィードバック」の3つ。



- ビジネスプロセスのポイントは「構造把握」「目標設定と実績把握」「社内コミュニケーション」の3つに分けられる。



- プロセスを最適に保つためには以下の三つの要素が大切になる。これらは全てが等しく重要であり、どれかだけでは不十分である。



- ビジネスプロセスとは「お客様にはじまり、お客様に終わる価値共創のライフサイクル」。
- 企業はビジネスモデルをビジネスプロセスに落とし込むことで成り立っている。
- ビジネスプロセスの要素は「業務」「人」「設備（IT）」。
- ビジネスプロセスが最適に保たれるためには以下の三つの要素が大切。
 - ビジネスプロセスの構造理解
 - ビジネスプロセスの目標と実績の管理
 - 社内コミュニケーション

Part 4

業務とは何か

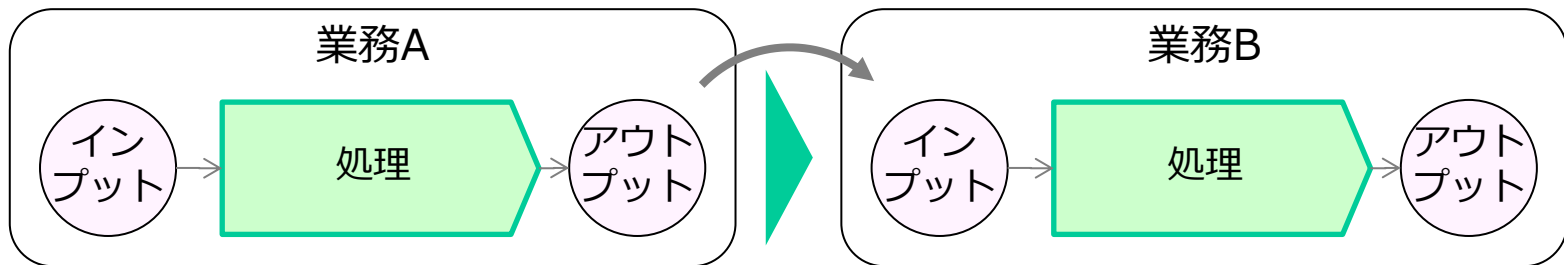
【質問】

業務を英訳しなさい

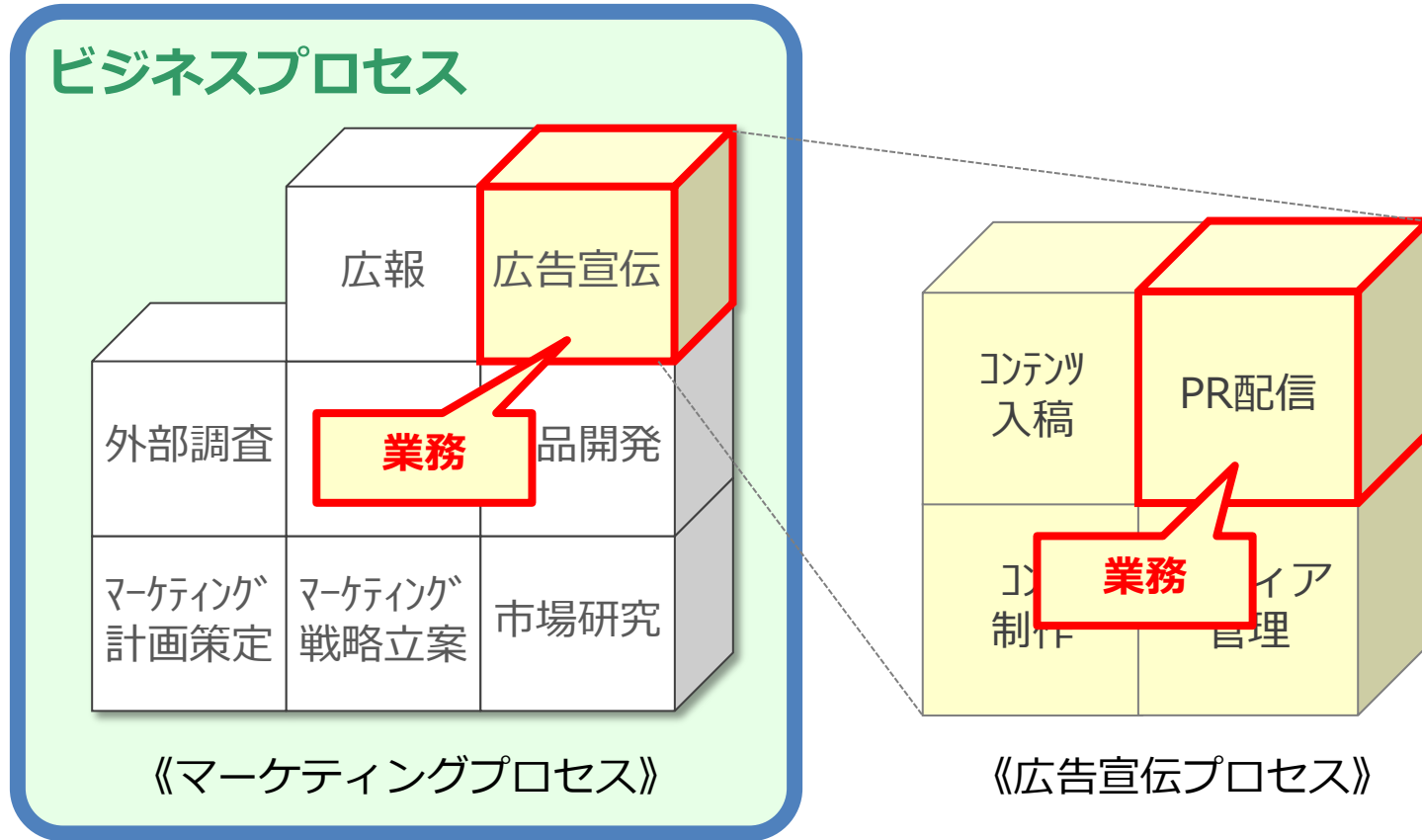
(候補が複数出る場合は全てあげなさい)

- 「業務」の訳語は多い。
 - Operation = 運営・経営
 - Business = 事業・仕事
 - Work = 日々の仕事
 - Activity = 活動
 - Task = やるべきこと
- ビジネスプロセス上の定義における最も近い訳は「Activity (=活動)」だが、実際には「業務」はかなり曖昧かつ広範囲に使われているので注意が必要
- なお“ビジネス”プロセスの訳は事業プロセスであり、業務プロセスではない
(・・・と山本は考えている)

- 「インプット(Input)」「処理(Process)」「アウトプット(Output)」から成るビジネスプロセスの構成要素を「業務」と言う。
- 業務を構成するこの三つの要素を略して「IPO」と呼ぶ。



あるプロセスのアウトプットは
次のプロセスのインプットとなる



- ビジネスプロセスを構成する特定の部分を業務と呼ぶ。
- 業務はビジネスプロセスを構成する一部分であると共にそれ自体が1つのビジネスプロセスであることもある。

(プチ演習) 業務の構造を考えてみよう (回答例)



- 次のページに記載されている幾つかの業務を「インプット」「処理」「アウトプット」に分解して、例を参考に表を埋めてみましょう。

業務名	インプット	処理	アウトプット
(例) 商品企画	お客様の課題や要望	商品企画	商品企画書や設計図
自動車の製造	部品		
会計処理 (決算処理)			財務諸表
会議での情報周知		会議での発信	
部下の出張申請処理	出張申請		

(プチ演習) 業務の構造を考えてみよう (回答例)



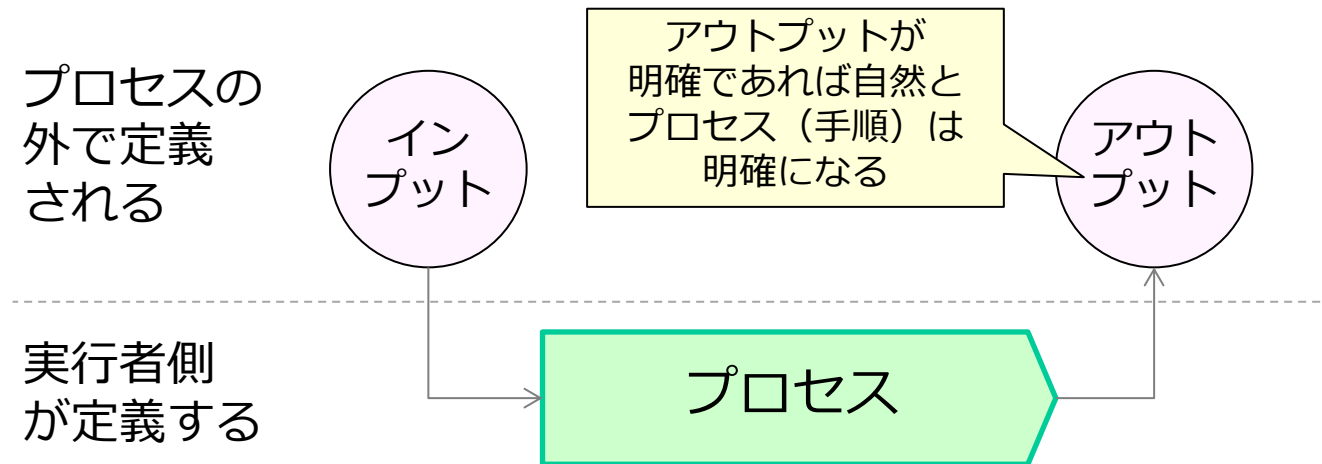
- 以下は回答例です。

業務名	インプット	処理	アウトプット
(例) 商品企画	お客様の課題や要望	商品企画	商品企画書や設計図
自動車の製造	部品	組み立て	自動車
会計処理	注文書や請求書等の会計伝票	計算	財務諸表
会議での情報周知	伝えるべき情報	会議での発信	会議出席者の理解
部下の出張申請処理	出張申請	上長が承認	許可された出張指示

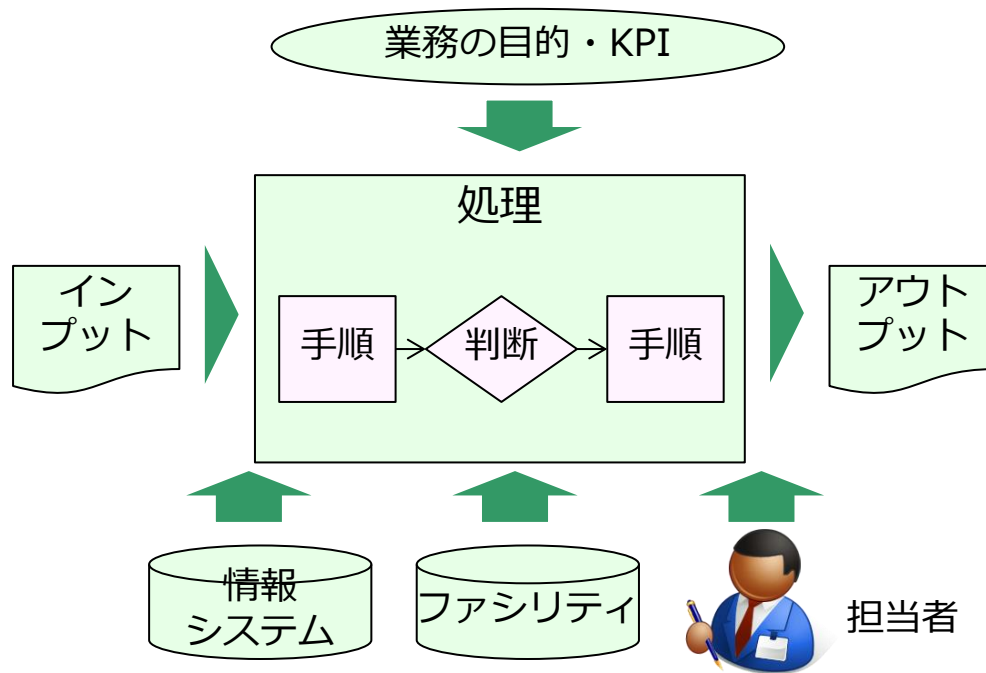
【質問】

新たな業務を考える際に
インプット、プロセス、アウトプット
のどれから考えますか？

- 業務を設計する際は、まずプロセスのアウトプット（成果物）、つまりお客様に届ける価値を明確にすること。
- 業務のアウトプットを定義するのは、自身ではなく業務の成果を受け取るお客様である。
- アウトプット（O）が定義された後は、インプット（I）を明確にする。IOが明確であれば、自然と作業手順は決まってしまう。



- IPO意外にも業務を構成する個々の業務は以下のような要素から成り立っている。



- 業務の目的とKPI
- インプット/アウトプット
- 業務の処理
 - 処理手順
 - 判断基準/ルール
 - 例外処理 等
- 支援ツール/設備
 - 情報システム/帳票 等
 - ファシリティ/治具 等
- 担当者
 - 担当組織/部署
 - 人の姿勢とスキル

- 業務フローが業務可視化で使われるのはこの業務構成要素の関係性を表現するのに適しているため。しかし、決して業務フローが万能なわけではない。

- “標準”の定義
「相互運用のための広く合意されたガイドライン」
- 「標準化される」ことには大きく以下の二つの意味がある。
 - 形式知化される：ノウハウが明らかにされている
 - 最適化される：最も全体最適な考え方が適用されている
⇒この意味だと「標準化」と「改善」はほぼ同じ
- 「標準化」の二つの段階。
 - 第一段階：皆が同じ仕事の方法に統一されている
 - 第二段階：皆の仕事が最適化されている
- “標準化”≠“簡素化”
闇雲に簡素化することよりも以下の二つが大切
 - 皆がしっかり理解して、納得している（形式知化）
⇒可視化が大切（プロセス、成果物、インプット、指標・・・）
 - 自社のビジネスとお客様への貢献が説明できる（最適化）
⇒目的と目標が大切（目的、目標、ゴール指標、顧客の定義・・・）

- 業務はビジネスプロセスを構成する部品で、「インプット」「処理（プロセス）」「アウトプット」から成る。
- 業務を語る際には業務のアウトプットが何かを議論することが大切。アウトプットとインプットが明確になれば、自然と手順は限られる。
- たった一つの業務を実行できるようにするためには明らかにしなければならないことがたくさんある。複雑さから逃げない。
（業務フローを書いて分かった気にならない）
- 「業務標準化」とは「簡素化」ではない。最適なプロセスの姿が関係者皆で合意されている姿のこと。

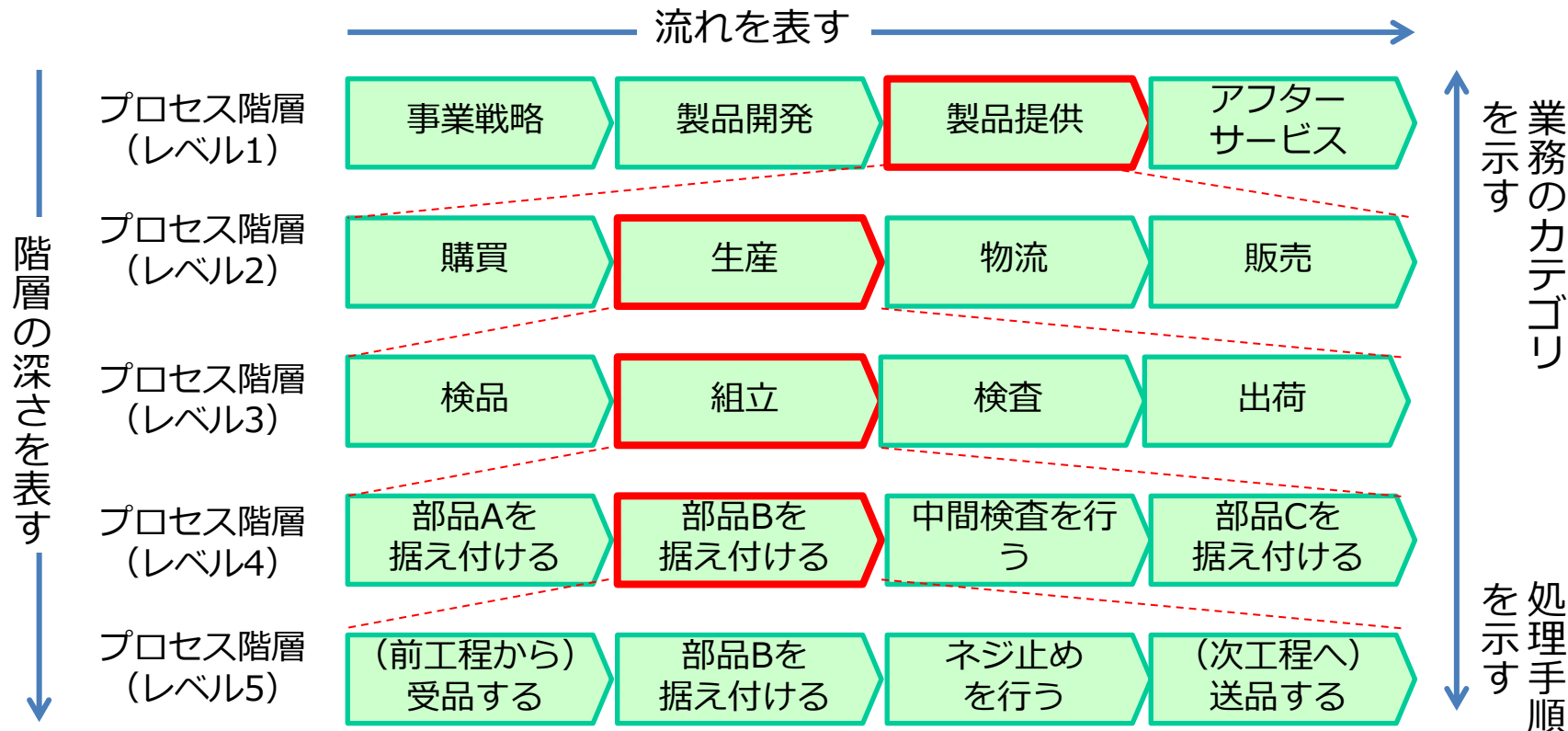
Part 5

プロセスマップとは何か

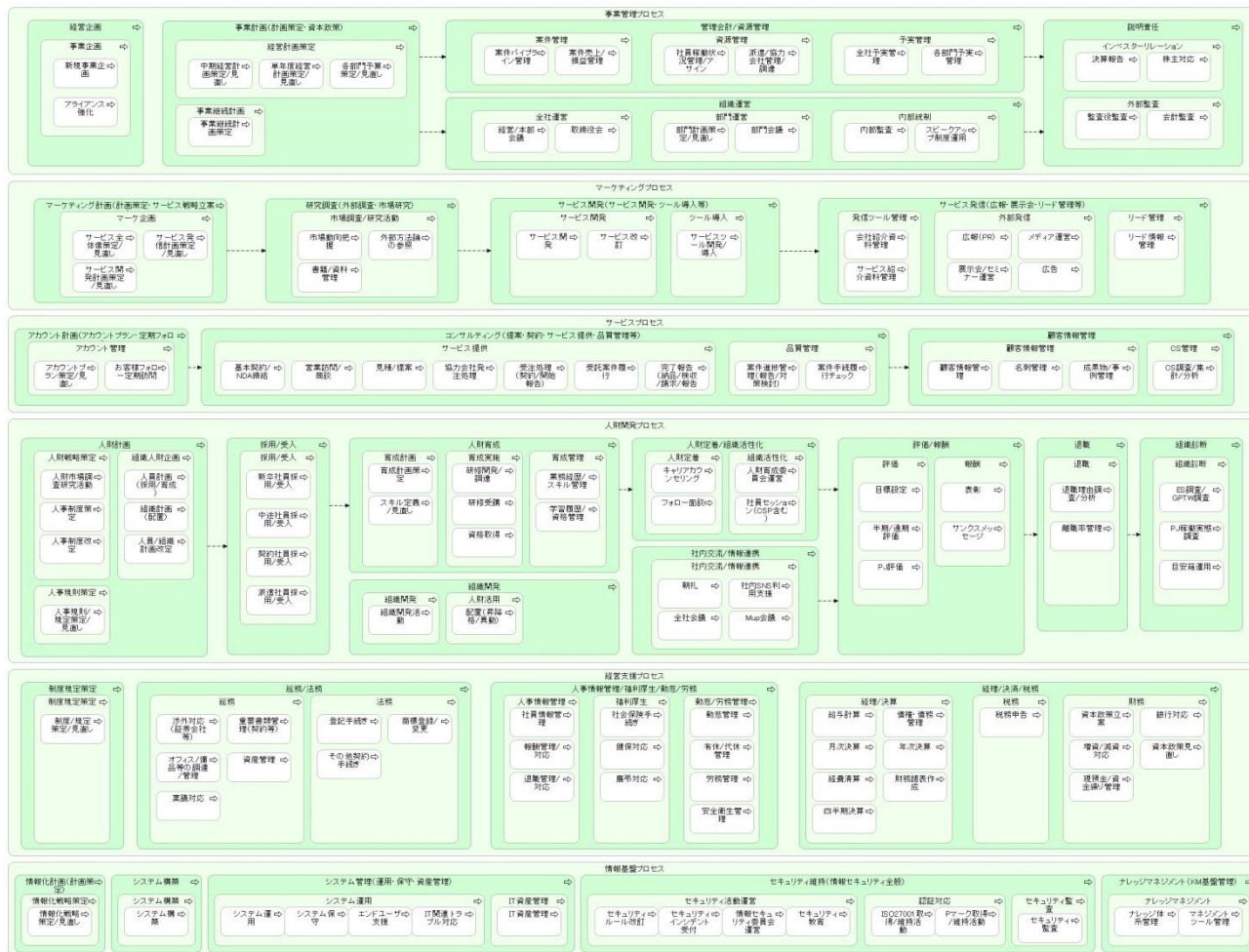
プロセスの可視化は「流れ」と「階層」が基本



- プロセスは「流れ (Flow) 」と「階層 (Hierarchy) 」が基本。一般に流れを理解することよりも階層を理解することの方が難しい。

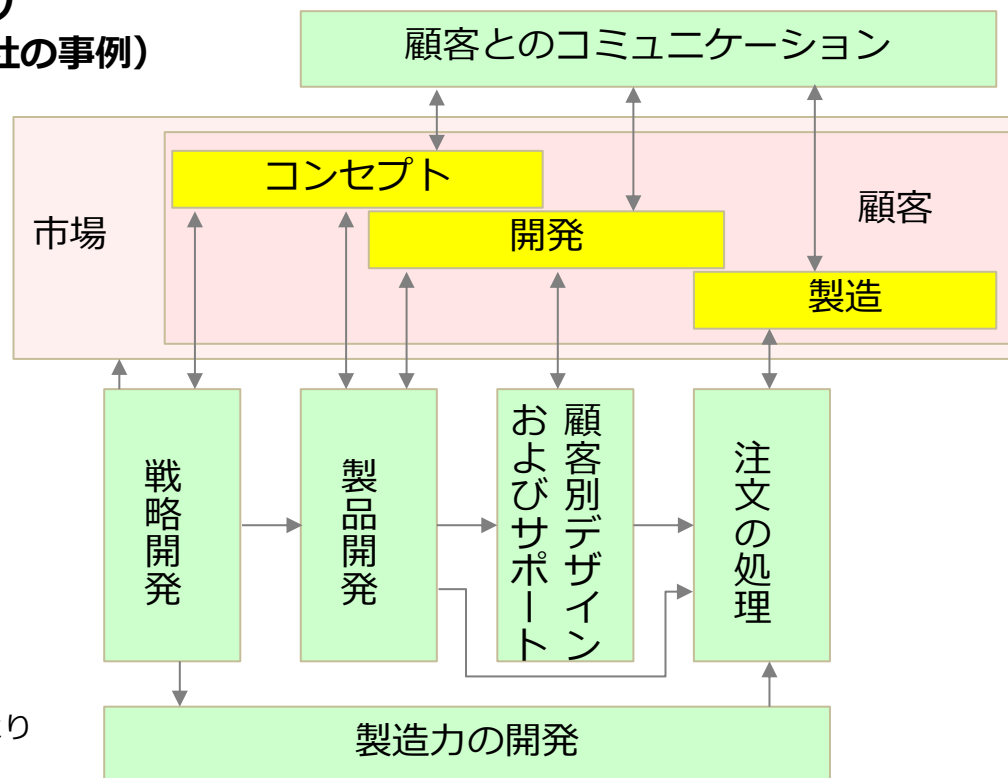


- プロセスマップとは社内（ないし特定事業、組織）のプロセスの全体感と関係性を示した図



- マイケル・ハマーが著書の中で紹介した。「お客様との対称性を意識してトップダウンでプロセスを分解する」というコンセプトは当時から触れられている。
- 必ずしも各種団体（例：BPM協会）が提唱する定義とは一致しない。

ハマーが示したプロセスマップ (テキサスインスツルメンツ社の事例)



出所：テキサスインスツルメンツ
日経ビジネス人文庫
「リエンジニアリング革命」より

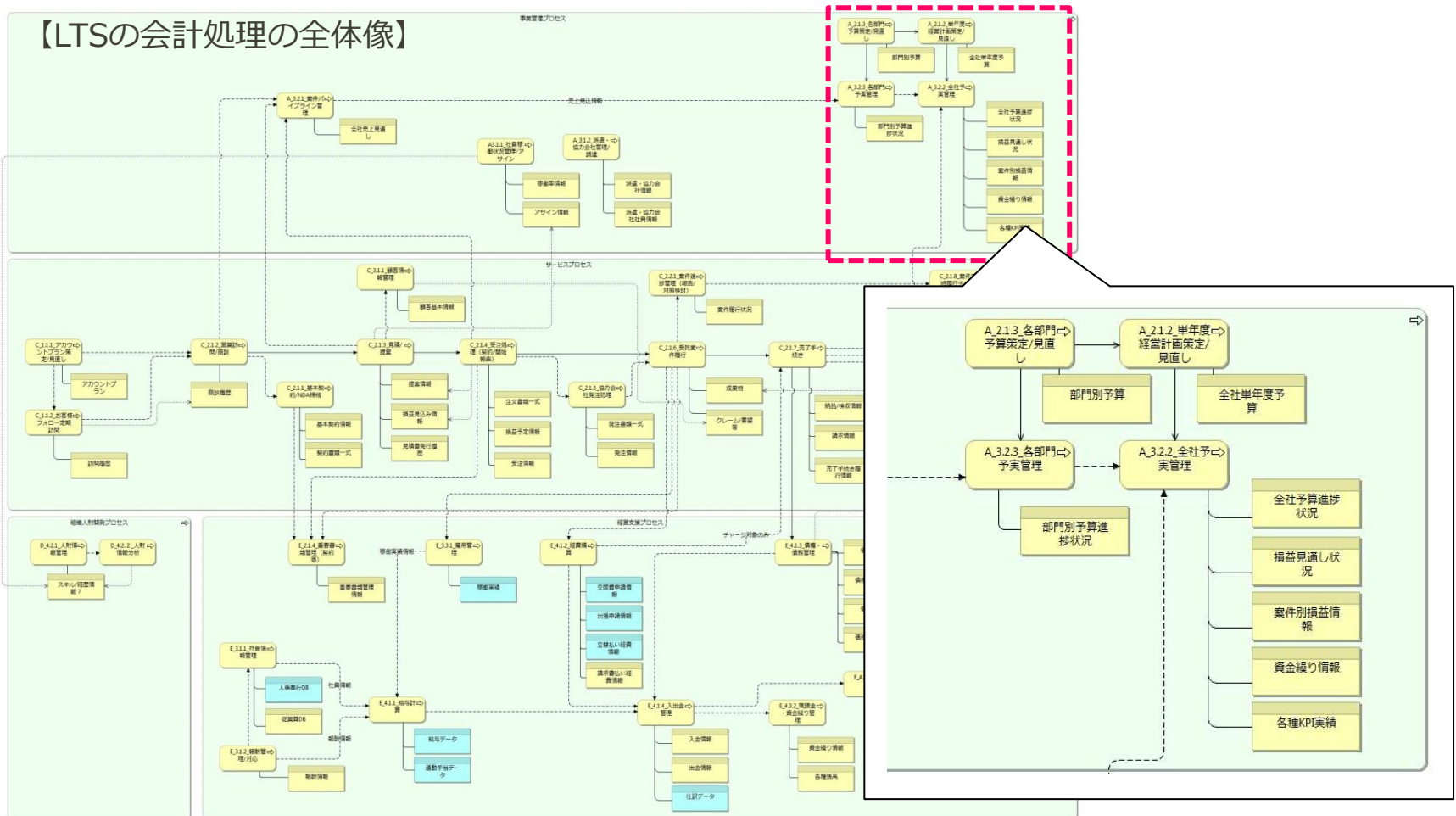
Part 6

プロセスマップの使い道

1. 取り組みのスコープを検討する



- 以下はLTSの会計システム刷新の際に、関連するプロセスを抜き出し、関連情報を補足したもの。これにより**取り組みに関連するプロセスを明確化**することが可能。



2. ビジネスプロセス可視化の基点となる



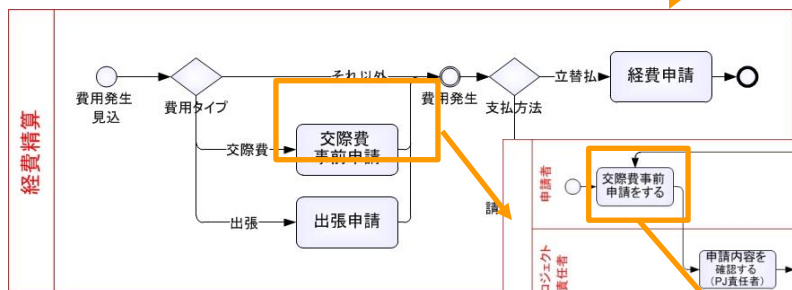
【プロセスマップ】
プロセスレベル1から4までを階層で表現



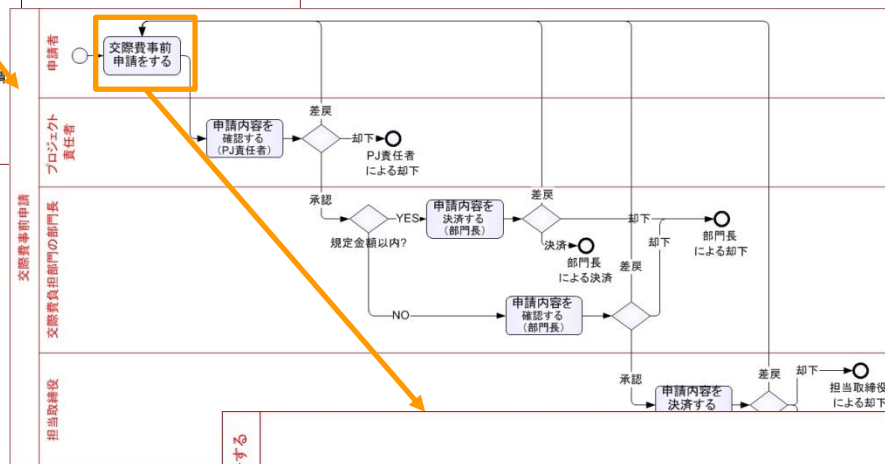
【プロセスマップにおける経費精算の位置づけ】



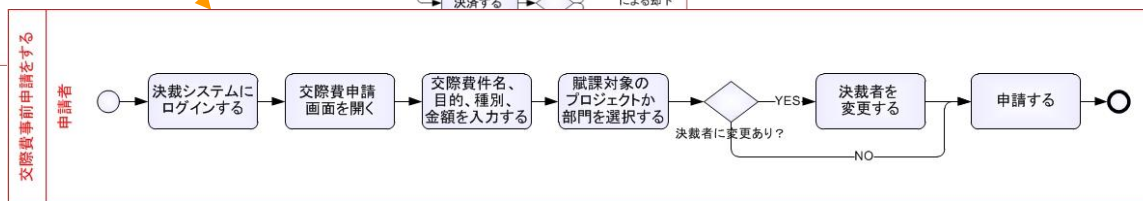
経費精算プロセスの
全体業務フロー
(プロセスレベル5)



経費精算プロセスの
詳細業務フロー
(プロセスレベル6)



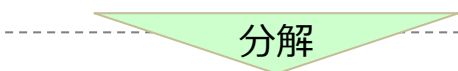
経費精算プロセスの
詳細業務手順
(プロセスレベル7)



- プロセスマップと業務フローはそれぞれ役割が異なる文書である。



- 【プロセスの区分を表す】
- ・各プロセスの関係性は抽象化されており、厳密な記述ではない
- ・全体感を理解し、プロセスを区分するカテゴリとして利用する
- ・変更されることは少ない

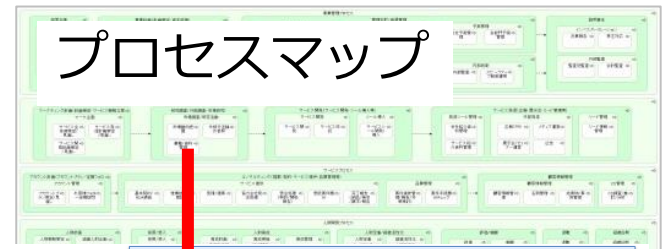
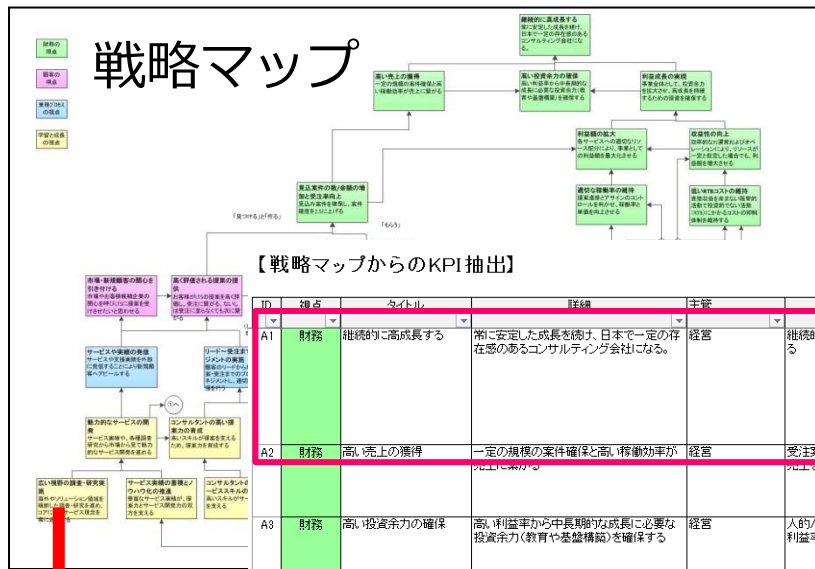


- 【プロセスを理解・設計する】
- ・厳密、かつ正確な記述
- ・特定のプロセスの詳細な流れを示し、プロセスを設計する
- ・頻繁に見直される

3. 事業管理とKPI設定の単位となる



- 事業上の重要業績評価指標 (KPI) はバランススコアカード (BSC) を活用して戦略マップから設定されることが多い。
- 戦略マップで抽出されたKPIをプロセスマップ上の各プロセスと整合させることで、戦略マップの実効性が担保される。



ID	視点	タイトル	詳細	主管	KPIの考え方	KPI属性	メイン	取得有	目標値	ID	POA担当	会議対	サブ
A1	財務	継続的に高成長する	常に安定した成長を掲げ、日本で一定の存在感のあるコンサルティング会社になる。	経営	継続的に成長率を計測できるKPIを設定する	業績	売上高成長率 営業利益成長率 付加価値額成長率	有	↑	A1-1 A1-2 A1-3	経営計画策定 経営計画策定 経営計画策定	経営会議	売上/利益推移 従業員数推移 履行案件数推移 取引実績のある顧客数推移
A2	財務	高い売上の獲得	一定の規模の案件確保と高い稼働効率から売上を伸ばす	経営	受注案件数と案件の売上規模から、全体の売上を把握してKPIを設定する	業績	売上(案件数×案件規模)	有	↑	3-1	C&A会議/対応校	C&A会議	案件の平均売上 稼働率
A3	財務	高い投資余力の確保	高い利益率から中長期的な成長に必要な投資余力(教育や設備補給)を確保する	経営	人的/財務的な投資余力を生む源泉となる利益率を計測するKPIを設定する	業績		有	→	A2	事業管理SP	N/A	内部留保金額
A4	財務	利益率						有	↑	A2	事業管理SP	N/A	余力リソース(内部留保に割当てているコンサルタントの数) 粗利成長率(PJで稼いだ利益) 経常利益成長率(財務コストを含む、事業全体としての利益率)
A5	財務	利益率						有	↑	A2	事業管理SP	N/A	サービス別平均利益率

リスト上で、戦略マップ (CSF) から抽出されたKPIに以下の担当プロセスが割り当てられる

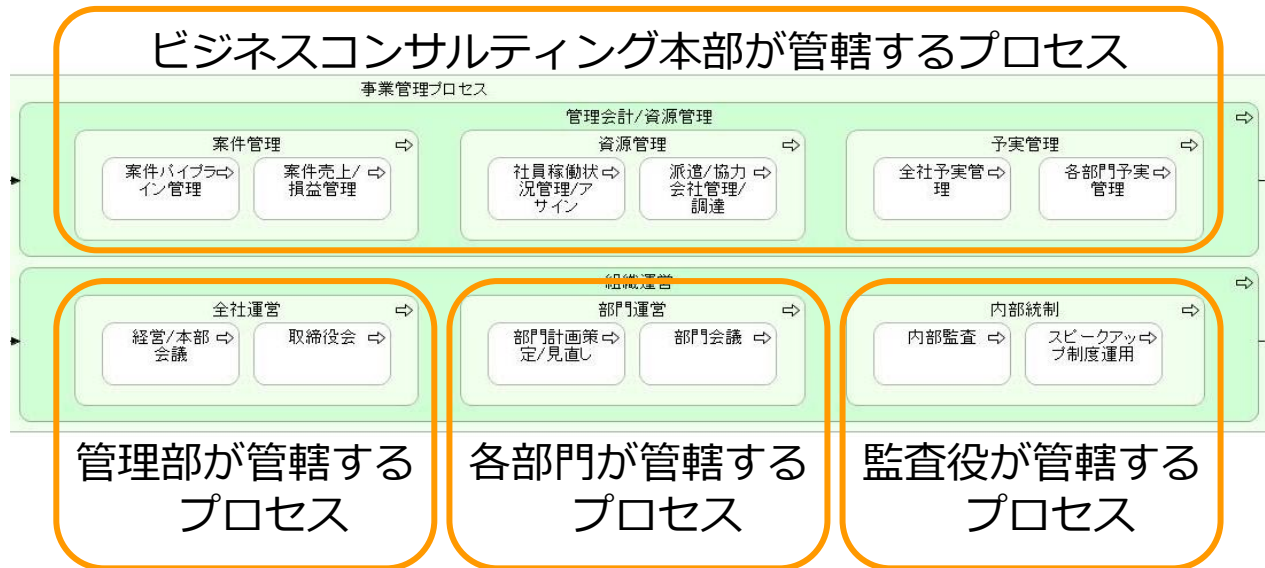
- ・ KPIを取得(計測) するプロセス
- ・ KPIを分析、対策を検討するプロセス

戦略マップのCSF (重要成功要因) をリストに展開

4. 組織の役割分担の土台となる

- プライマリプロセスと組織は一対一である必要はない。
- しかし**一定のレベルではプロセスのオーナー組織は明確**になるべきである（LTSでは業務フロー記述単位であるレベル4）。

【事業管理プロセスに所属するサブプロセスの組織役割分担】

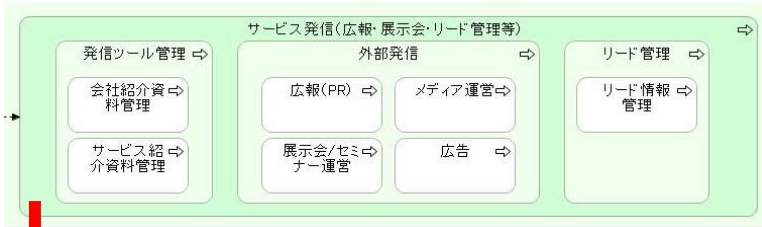


⇒人に仕事（プロセス）を割り当てるのではなく、プロセスに組織や人を割り当てる。これにより人が独自に新たな仕事を作り出すことを防ぐ。

5. 社員の職務・スキルを設定する単位になる



- プロセスマップの単位で職務やスキルを定義することで、社員の育成計画を立てたり、採用を効率的に行うことができる。



【BS職スキル成熟度定義の例（サービス発信プロセス）】

成熟度レベル	成熟度0	成熟度1	成熟度2	成熟度3	成熟度4
成熟度レベル	未経験	作業支援	領域担当	部門運営	プロセスオーナー
スキーム	一般ビジネスパーソンとしての基本を身に付けている	定期的な発信コンテンツの更新等、反復的な作業を実施できる	担当領域について、自律的に企画を行い、推進することができる	マーケティング（サービス発信）全体の方針を立案、管理できる	R&Dを含めた全社マーケティング・ブランディング戦略を立案できる
職務例	-	<ul style="list-style-type: none"> ニュースリリースの掲載、送付 コラムのサイトアップ 展示会準備支援（備品・印刷物準備等） 会社紹介資料類の指示に基づく修正 リード情報登録 	<ul style="list-style-type: none"> 担当領域の予算案策定 コラムの企画と依頼 ニュースリリースの起案 担当領域のKPI運営 展示会のプロジェクトマネジメント 会社紹介に関するPDCA リード情報管理/運用改善 	<ul style="list-style-type: none"> サービス発信方針の立案と調整 領域全体の立案と管理 領域全体のKPI運営 発信文書/コンテンツのチェック、助言（ニュースリリース、コラム等） 	<ul style="list-style-type: none"> R&Dを含めた全社のマーケティング戦略、ブランディング戦略の立案 予算立案の方向性提示 領域全体のKPI設定と経営指標との整合確保

- LTSのスキル体系はヒューマンスキルを中心とした社員共通スキルの上に、それぞれの職務に応じた技術スキルが定義されている。



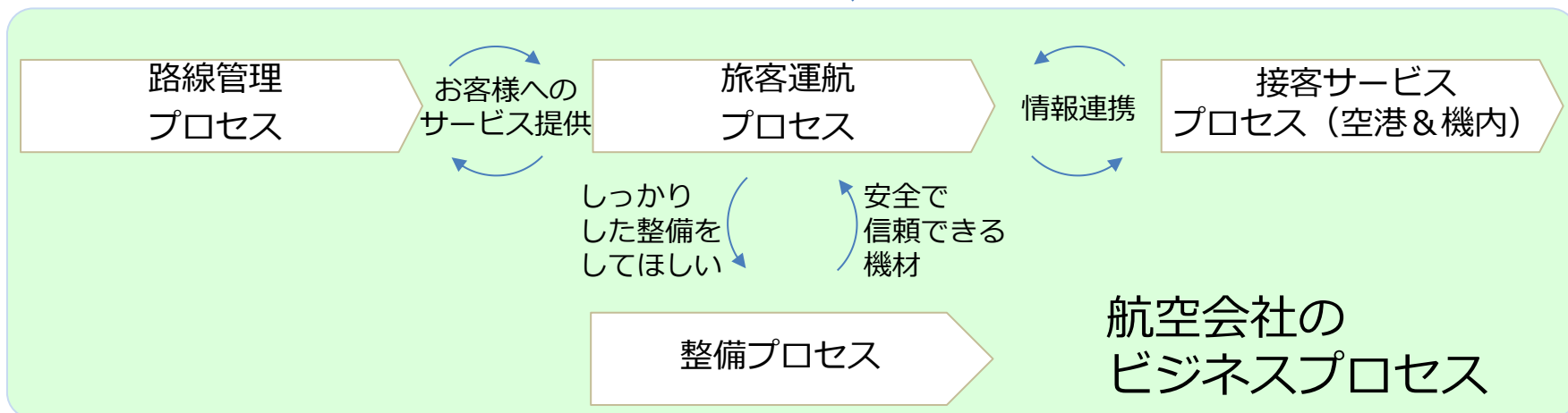
Part 7

プロセスマップの作り方

ビジネスプロセスの出発点はお客様の期待

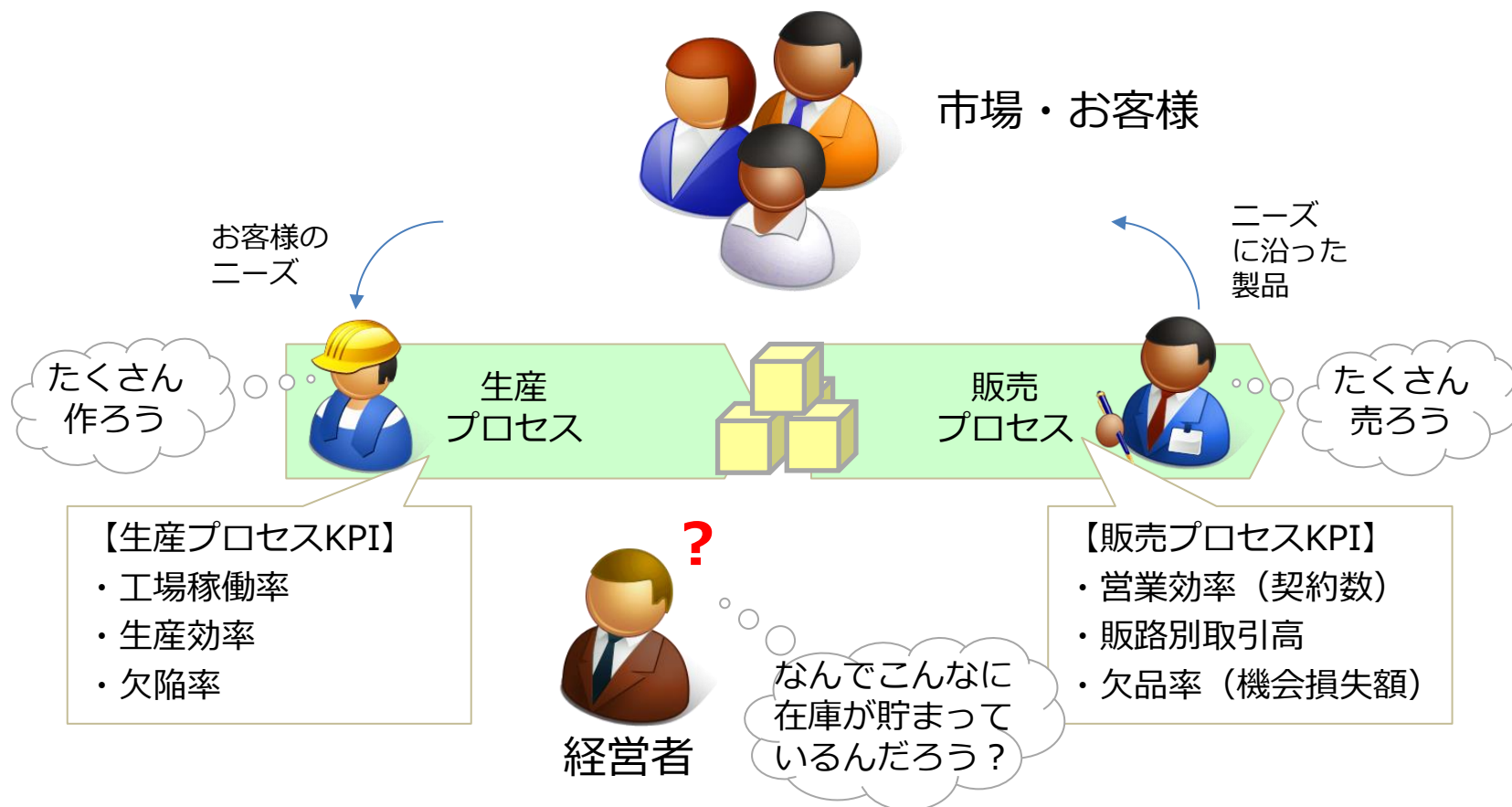


- **ビジネスプロセスの出発点はお客様の期待**である。期待を正しく認識することがプロセス認識の第一歩である。
- プロセス分解の基点となるこの最も上位のプロセスを「**プライマリプロセス**」と呼ぶ。

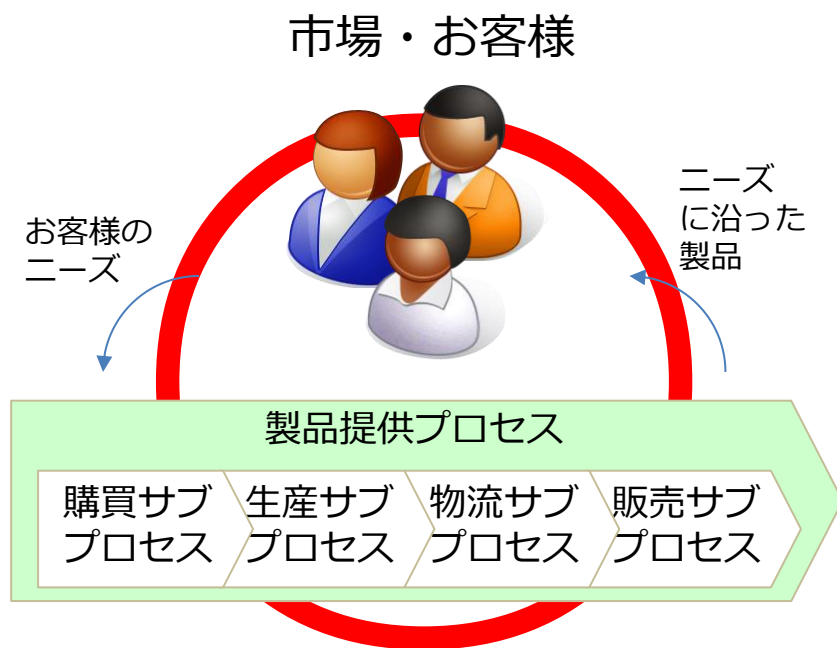


- ビジネスプロセスにおける「お客様」は広い意味を持つ。例えば企業内の福利厚生サービスを提供するビジネスプロセスの成果を受け取るのは社員であるため、このプロセスの顧客は社員（とその家族）と言える。
- 一般に、ビジネスプロセスの顧客となる対象には次のような関係者が含まれる。
 - 収益を生む直接の `顧客、
 - 協力会社、関係会社、サプライヤー
 - 社員、アルバイト、その家族
 - 株主
 - メディア（広報や宣伝の場合など）
 - 地域や社会の人々
 - 他のビジネスプロセス（とその担当者）

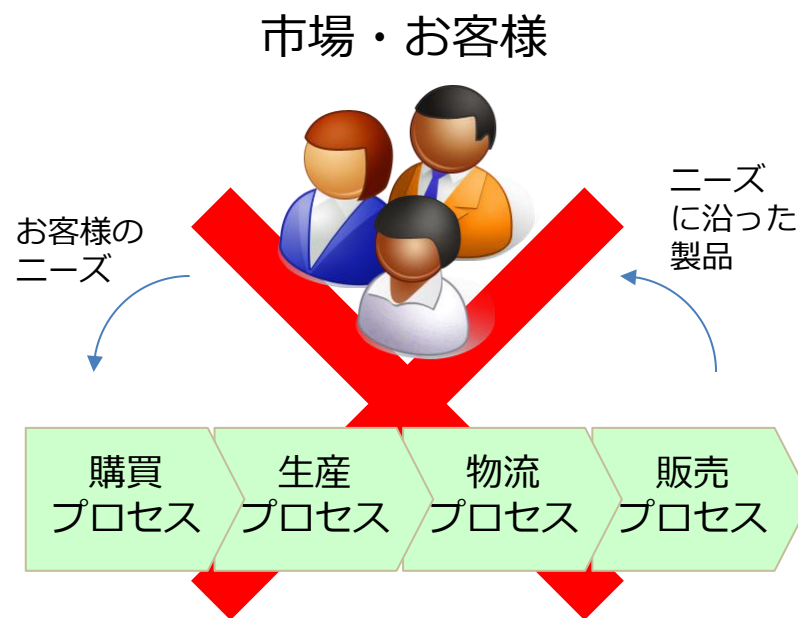
- 期待とサービス・製品の対称性のないプロセスは部分最適を生む元となる。



- プロセスの最上位（プライマリプロセス）は必ず**お客様の期待とサービス・製品が対称**になるように考える。



お客様の期待と返す製品が
対になっている



お客様の期待と返す製品が
対になっておらず、
プロセスが分断されている

- 日本における「事業（ビジネス）」とは主に以下の二つの意味で使われている。
 - 損益（PL）を管理する採算管理単位としての事業
 - 同じビジネスモデル（事業モデル）を共有する製品やサービスの単位としての事業
- ビジネスプロセスを考慮する単位は、本来「ビジネスモデル」で整理した事業単位である

採算管理単位で整理した事業単位

鉄鋼製品事業

非鉄原料事業

非鉄製品事業

電線材料事業

ビジネスモデルで整理した事業単位 (ビジネスプロセスを整理する単位はこちら)

同じプロセスを共有する複数の組織と製品

鉄鋼製品
事業部

非鉄原料
事業部

非鉄製品
事業部

電材料
事業部

製品取引事業

業務フローリストはダメなのか？



- 一般に業務フローを管理する資料としてはリスト（業務フローリストorプロセスリスト）が使われるが、リストでは何が問題なのだろうか？



【事業管理プロセス】

ID	L1	L2	L3	L4	業務概要
A	事業管理	1 経営企画	1 事業企画	1 新規事業企画	新規事業企画に関する活動を実施を行う。
			2 アライアンス強化		アライアンス関係の種類・種類に問わず活動全般を含む(アライアンス関係ではない人とのやり取りはA113外部関係構築)
					※音を行うことで実施する。 経営権限や実施を行う。
					※最終設計書を決定する。中期経営計画の策定や経営戦略、業務の定文化推進は実施を行う。
			3 各部門予算策定/見直し		中期経営計画策定時に、各部門予算を策定する。事業年度経費計画策定完了の場合や部門運営にインパクトを与える事項が発生した場合は見直しを行う。
			1 資本政策	1 資本政策立案/見直し	資本政策も立案する。経営権限や戦略が変化した場合は見直しを行う。

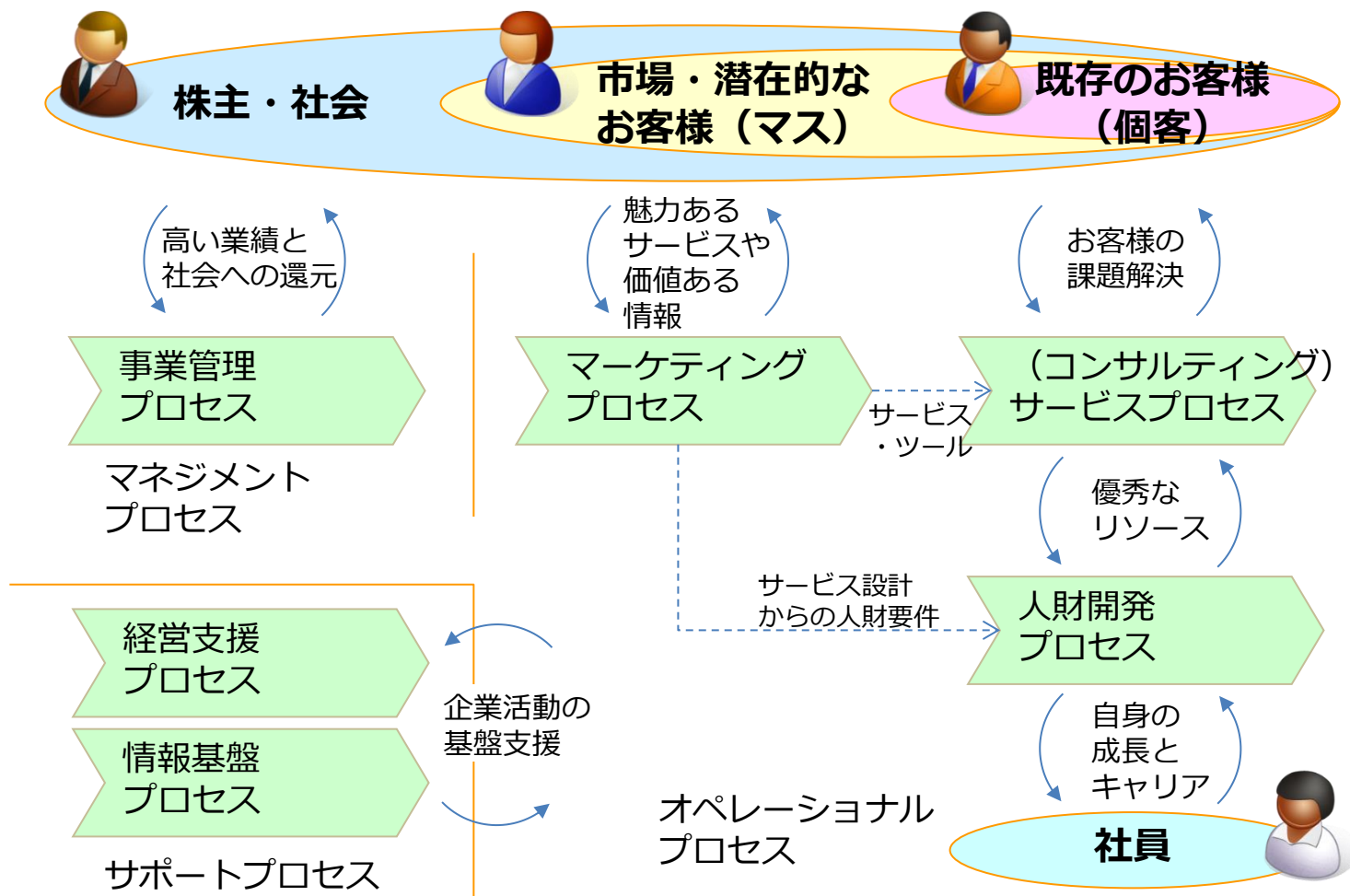
業務フローリスト (プロセスリスト)

- プロセスの関係性（連続と並列）や階層の妥当性を把握しやすいしにくい
- 説明や組織、ID等の付加情報は管理しにくい（できない）

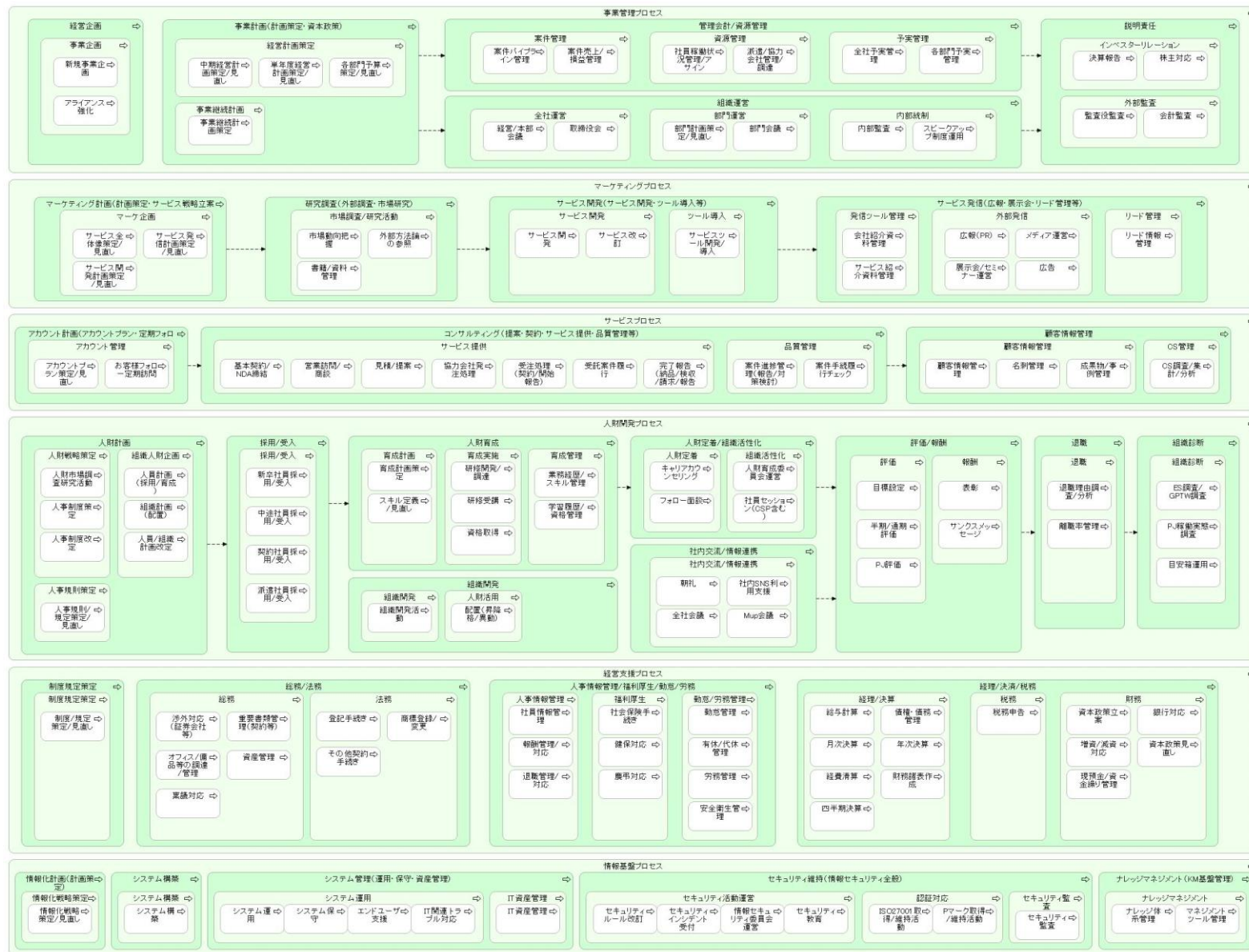
- プロセスの関係性（連続と並列）や階層の妥当性を把握しにくい
- 説明や組織、ID等の付加情報を管理しやすい

⇒ **プロセスマップで階層（レベルの粒度）と流れ（前後関係）を明確にし、プロセスリストに落とし込む。**

- 原則を守るとLTSのプロセスは6種類に落ち着く。



6つのプロセスを分解すると129のサブプロセスに分かれる



- プロセスマップを分解する明確な目標レベルは存在しない。ただし以下のような点は考慮すべき。
 - **プロセス名から手順が浮かぶ：**
プロセスマップは業務フローに引き継がれる。逆に言えば、この先は業務フローで表現できそうだな、と思わないようならそのプロセスはおそらくまだ分解が足りない。
 - **プロセスのアウトプットが想起できる：**
そのプロセスが具体的にどのようなアウトプットを出しているのが想起できる。アウトプットが想起できないということは何をしているのか良くわかっていないということである。
 - **特定のプロセスのオーナー部署が想起できる：**
プロセスに関わる人や組織は複数で構わない。しかしプロセスのオーナー（主管）部署が複数浮かぶようなプロセスは、まだ分解が足りない可能性が高い。
- 実際にはプロセスマップを元に業務フローを書きながら、プロセスマップを修正して行き、最終化をしていく。

プロセスの種類は大きく分けて三種類



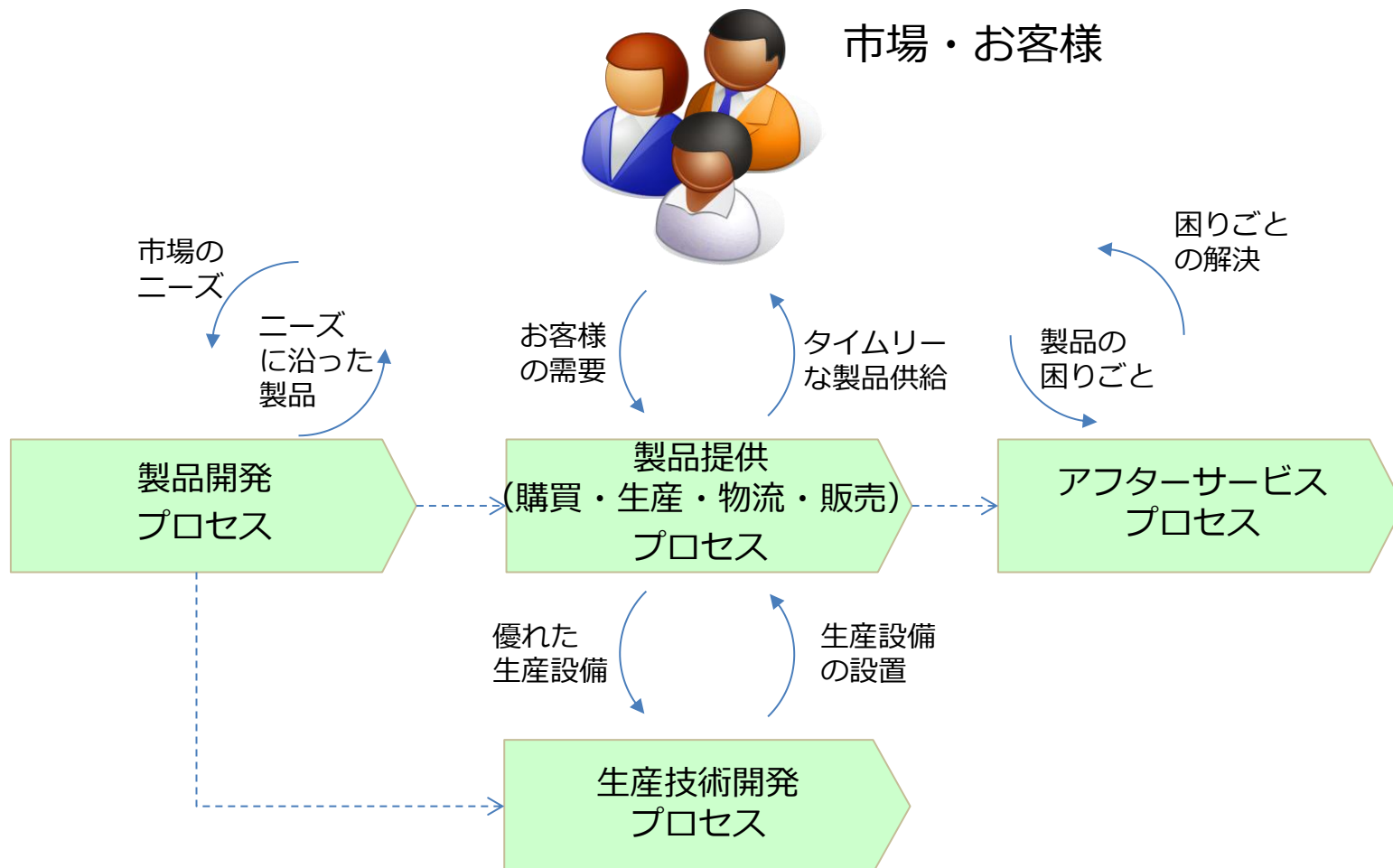
- プロセスには大きく分けて三つのプロセスがある。オペレーションプロセスは業種・業態による差が出やすいが、他の二つのプロセスは多くの企業で似た構造である。

BPの種類	定義	業務の例
オペレーション プロセス (コアプロセス)	お客様に価値を生み出す事業の中核となるプロセス	<ul style="list-style-type: none">• マーケティング• 調達• 製造• 販売 等
サポート プロセス	オペレーションプロセスを支援するプロセス	<ul style="list-style-type: none">• 会計• 総務• 人事• 情報システム 等
マネジメント プロセス	企業を運営、統治するためのプロセス	<ul style="list-style-type: none">• 経営管理• 戦略策定• ビジネスプロセスの設計 等

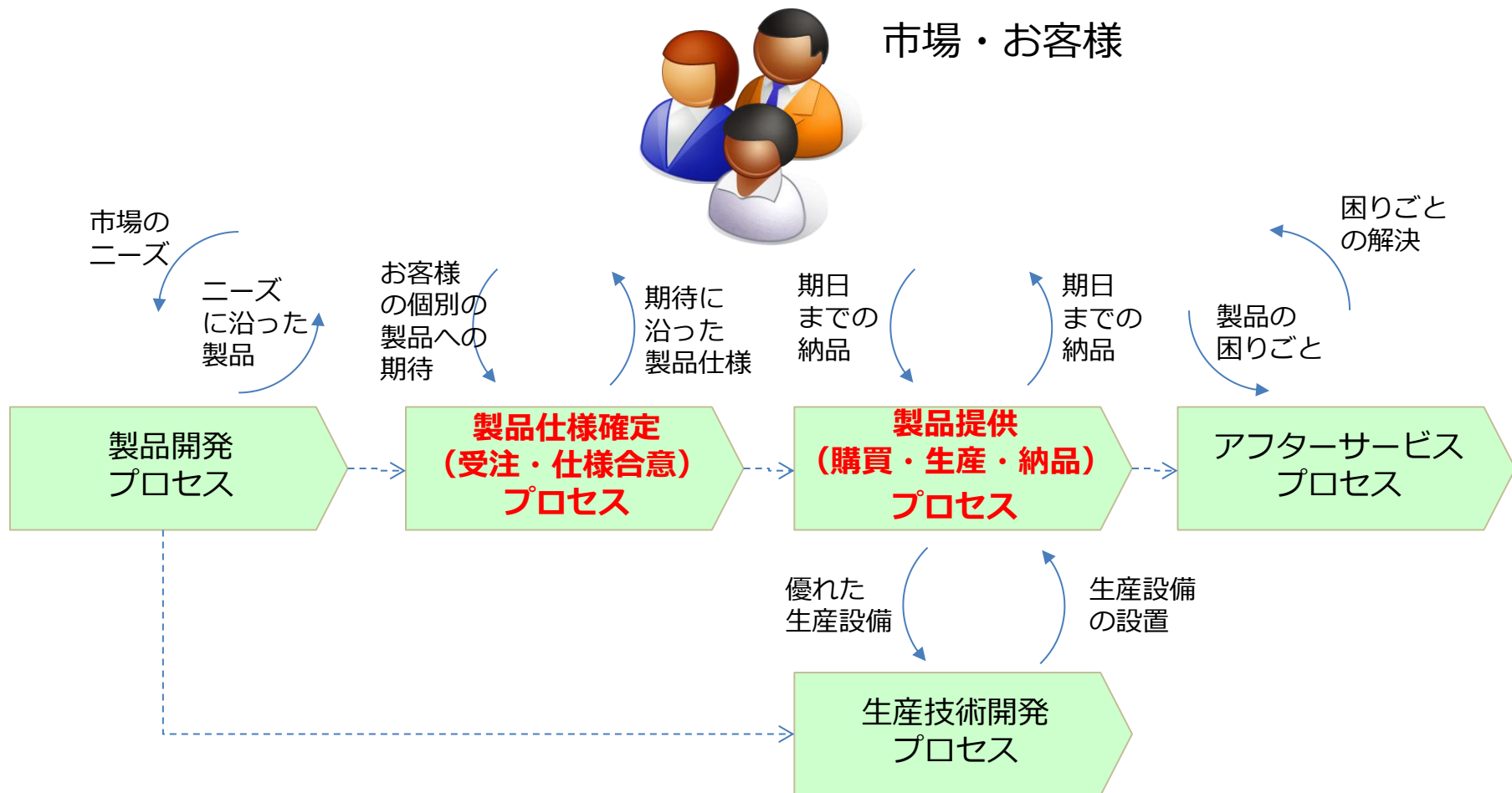
【質問】

製造業のプライマリプロセス
にはどのようなものがあるか？

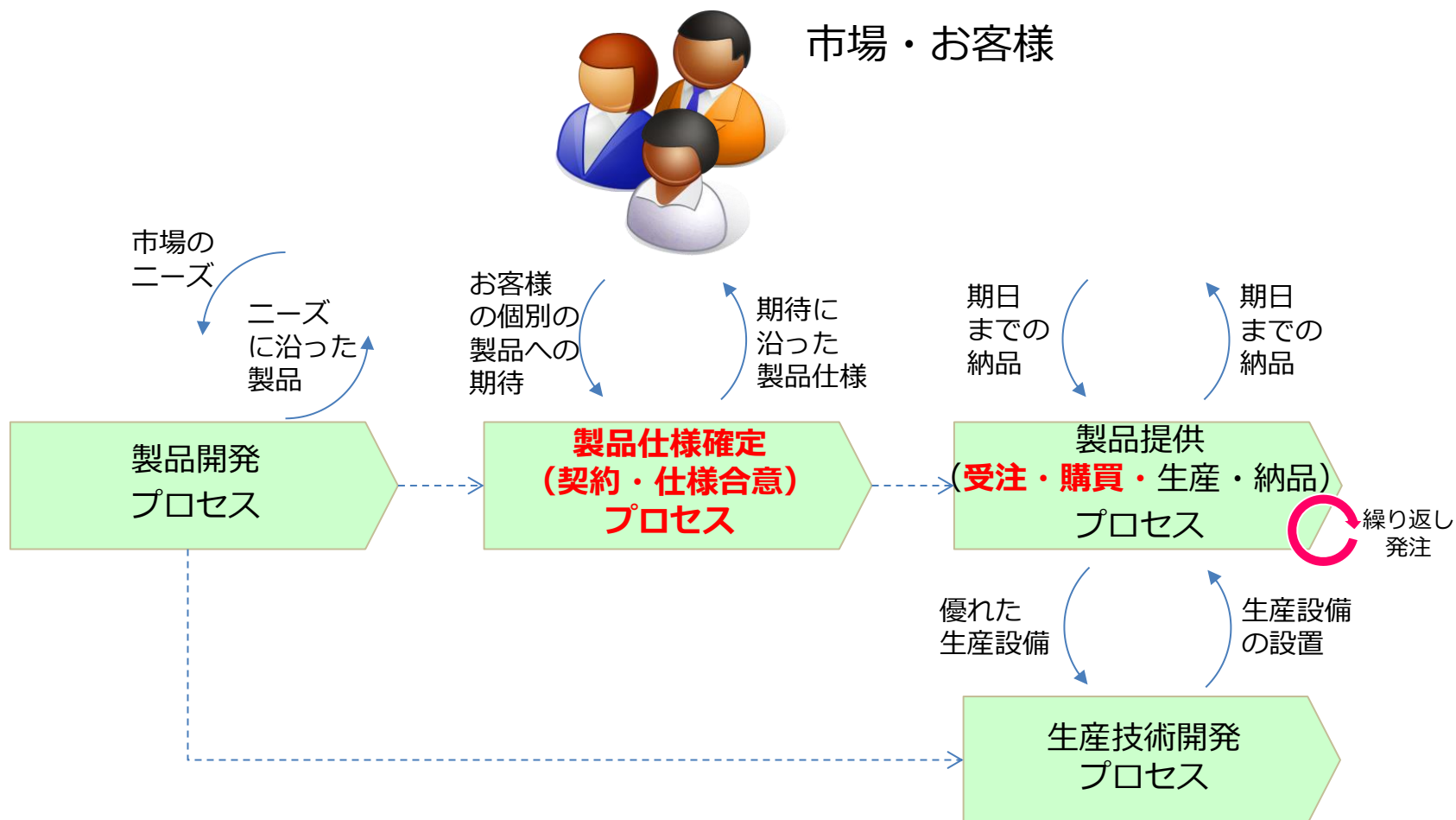
- 以下は典型的な「見込み生産型」の製造業の場合（一般BtoC製造業・・・日用品・食品・家電等）



- 以下は典型的な「個別受注生産型」の製造業の場合（システム開発・大型産業機械等）



- 以下は典型的な「繰り返し受注生産型」の製造業の場合（電子部品・自動車部品・機械部品等）



- プロセスマップを使って自社のビジネスプロセスを俯瞰することで、関係者が自社の構造に共通の理解を持つことができる。
- 今日紹介したプロセスマップの使い道は五つ。
 - 取り組みの範囲を検討する
 - ビジネスプロセス可視化の基点となる
 - 事業管理とKPIと設定単位となる
 - 組織の役割分担の土台となる
 - 社員の職務・スキルを設定する単位になる
 - . . . ただし、これはほんの一部でしかなく、他にも多くの使い道がある。
- プロセスマップを軸に対話することで「人に仕事がつく」のではなく「仕事に人を割り当てる」文化を育成できる。

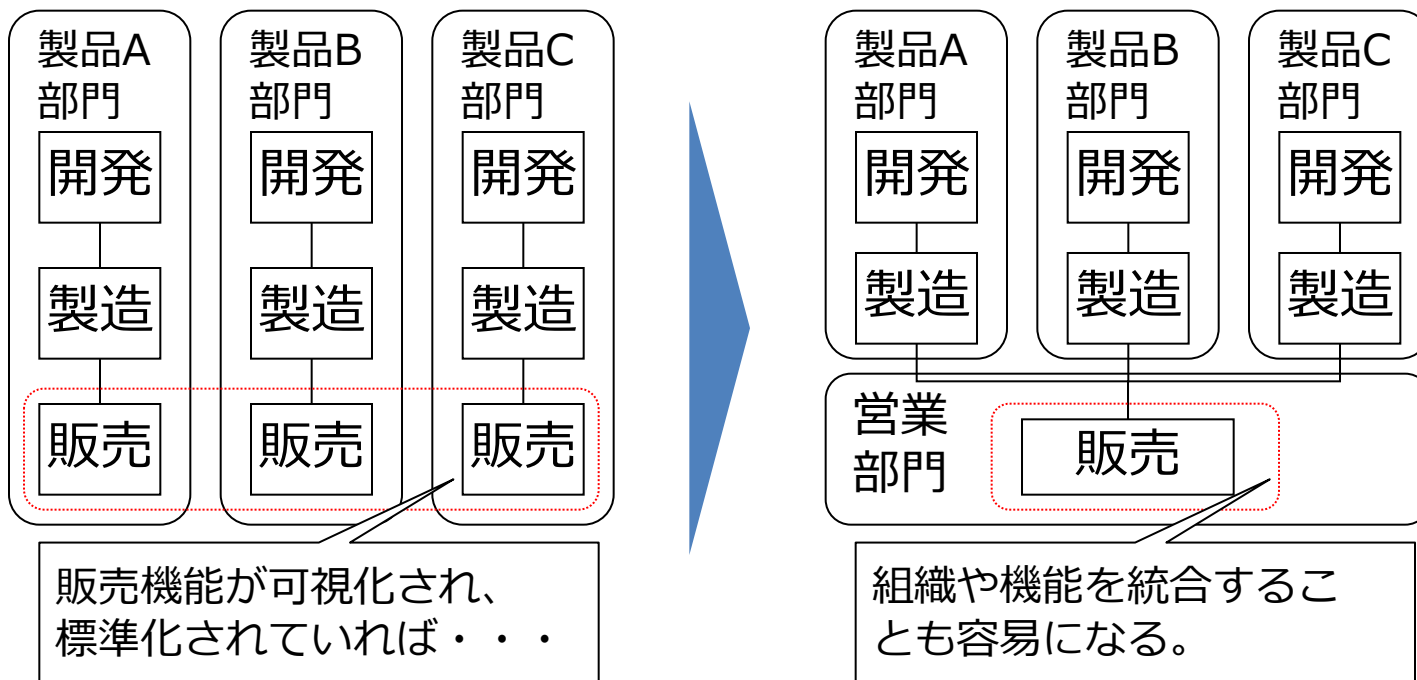
(おまけ)

プロセスマップと
エンタープライズアーキテクチャ

- このトレーラーは、同じ部品構成を組み替えることで高所作業車になる。
- これはトレーラーが標準化された部品（ブロック）で構成されていることで可能になる。



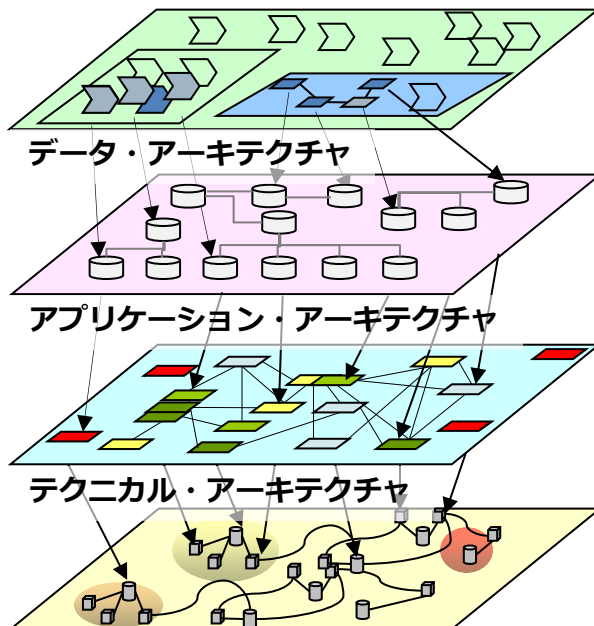
- 企業を構成するブロック（管理単位）を認識して、標準化されていれば、外部環境が変化しても組み替えや入れ替えが容易になる。
- “組織”とは担当するブロックの範囲を括ったもの（一般に組織設計は逆の考え方だが・・・）。



- 標準化の対象はプロセスだけではなく、情報やシステムも対象である。これらの要素がブロックとして識別されており、個々のブロックのインターフェースが統一されていれば、企業の変革はより容易になる。
- このような考え方をエンタープライズアーキテクチャと呼ぶ。

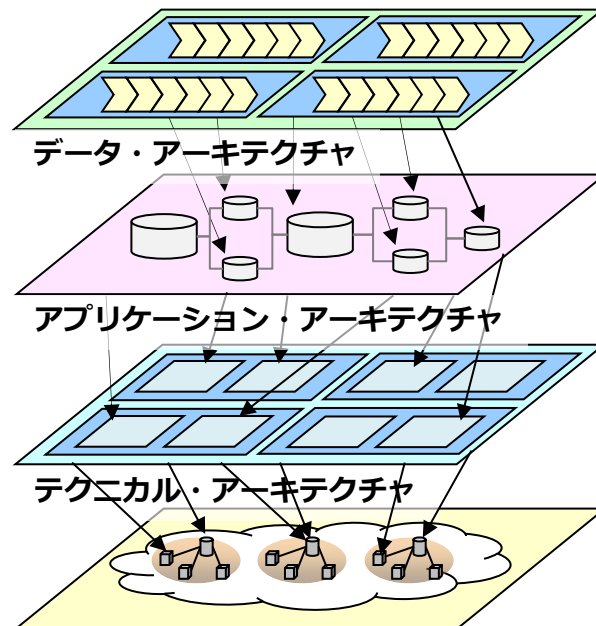
現行のアーキテクチャ

ビジネス・アーキテクチャ



将来のアーキテクチャ

ビジネス・アーキテクチャ



- エンタープライズを構成する機能の一群をビルディングブロック (BB) と言う。エンタープライズはBBの集合体である。BBはABBとSBBに分けることができる。
 - ABB=アーキテクチャビルディングブロック
 - SBB=ソリューションビルディングブロック

ビルディングブロックリスト



- ビルディングブロックも階層構造を持つ。
- プロセスマップはハイレベルなABBという考え方もできるし、中位のABBの相関性を表現したリストであるという理解もできる。

ABBの例 (アーキテクチャに求められる機能の集合体)

- 【例：顧客情報管理】
- 業務目的・範囲等記述書
 - 業務フロー
 - 業務ルール
 - 組織分掌
 - アプリ要求
 - インタフェース要求
 - データ要求
 - 環境/NW要求

SBBの例 (求められる機能を実装した電子的・物理的な実体)

- 顧客情報DB (+仕様定義書)
- セールスフォース (顧客管理ソフト) ⇒COTS (コッツ)
- 社内LAN (+仕様定義書)

- プロセスマップと同じように「顧客情報管理」要件全体で一つのABBという考え方もできるし、個別文書(例：業務フロー)をより細かい一つのABBとすることもできる(SBBも同様)。
- アーキテクチャの柔軟性を考慮するとSBBはコンポーネント単位で管理されなければいけない。よってSOAの考え方がEA上は必須となる。

リポジトリ (継続的に再利用する)

Part 8

(時間があったら説明します)

プロセスへのKPIの設定

プロセスの 構造把握

- 構造が分からなければ、社員はプロセスに同じ認識を持ってない
- 構造が分からなければプロセスをどう変えたら良いのか分からない

目標と実績 の管理

- 目標なしではプロセスが何を指しているのか分からない
- 実績なしでは、プロセスが現状のままで良いのか判断できない

社内 コミュニケーション

- 社員が納得しなければプロセスの変革は進まない
- 社員がプロセスを理解しなければ、意図した運用がされない

- 全てのプロセスには目的と目標があり、目標に向けてプロセスの能力を高める。
(以下は管理会計プロセスの目的と目標の例)
 - 目的： 高精度の業績状況を迅速かつ効率的に提供し、経営者の迅速な意思決定に寄与する
 - 目標： 現状では月次の集計サイクルを、2016年までに日次とする。またオペレーションコストを2016年までに30%削減する。

- 目標は定量的であることが望ましい。最も基本的な定量指標は以下のようなものである。
 - コスト
 - 稼働量 (工数)
 - 処理量 (数)
 - 品質 (ミス率や顧客満足)
 - 納期・スピード

Key Goal Indicators

= 「重要目標達成指数」

Key Performance Indicators

= 「重要業績評価指標」

目標はKGIとKPIに分かれる（その1）



某食品メーカーの中期経営目標
市場シェアを40%にする

KGI

達成するための具体的な施策

市場に投入する新製品を増やす

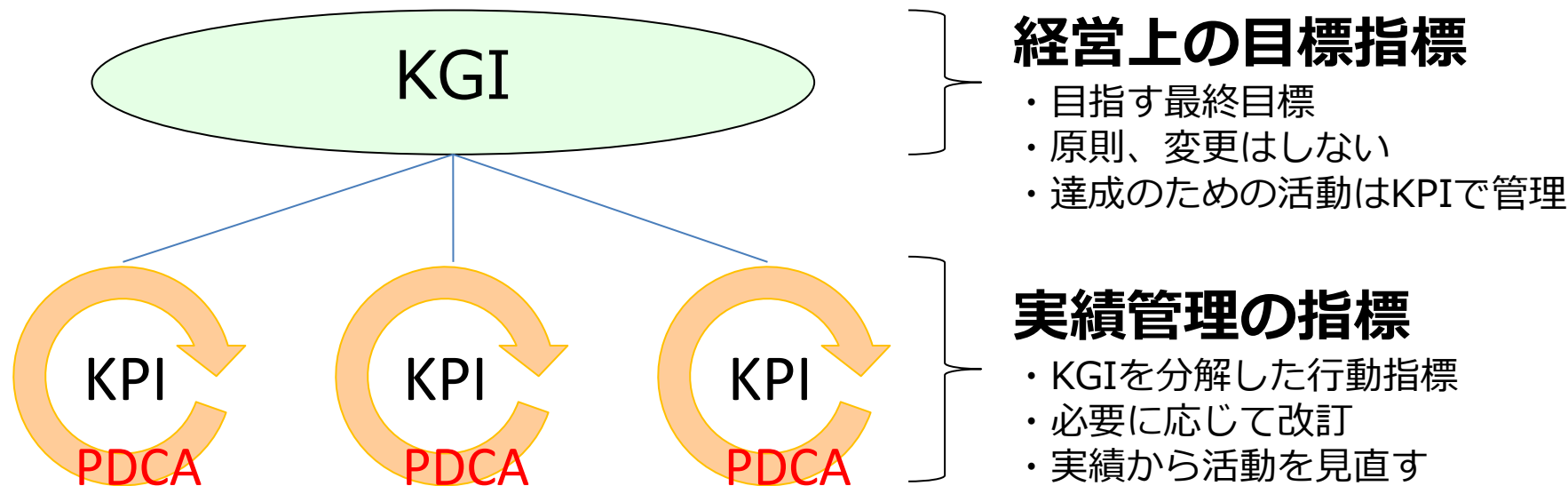
市場での各製品の認知度を上げる

既存顧客のリピートを増やす

市場への供給量を増やす

施策の成果を測る

KPI	KPIの目標値
・ 投入数 ・ 投入サイクル	年間30個 0.5月以内
・ 市場認知度	50%
・ 顧客満足度 ・ NPS	65点以上 15%以上
・ 出荷/販売量 ・ 設備稼働率	20000点 88%



- KGIは企業が最終的に達成すべき目標を表す指標(例 中期経営計画の目標値等)
- KPIはKGIを達成するために設定する短期的かつ具体的な業績評価の指標。1度設定したKGIを簡単に変えることはないが、KPIはPDCAサイクルを回しながら柔軟に見直すことも必要。

このプロセスのKPIのどこがおかしいでしょうか



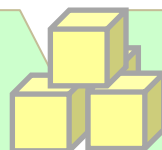
市場・お客様



お客様の
ニーズ

ニーズ
に沿った
製品

たくさん
作ろう



たくさん
売ろう

- 【生産プロセスKPI】
- ・工場稼働率
 - ・生産効率
 - ・欠陥率

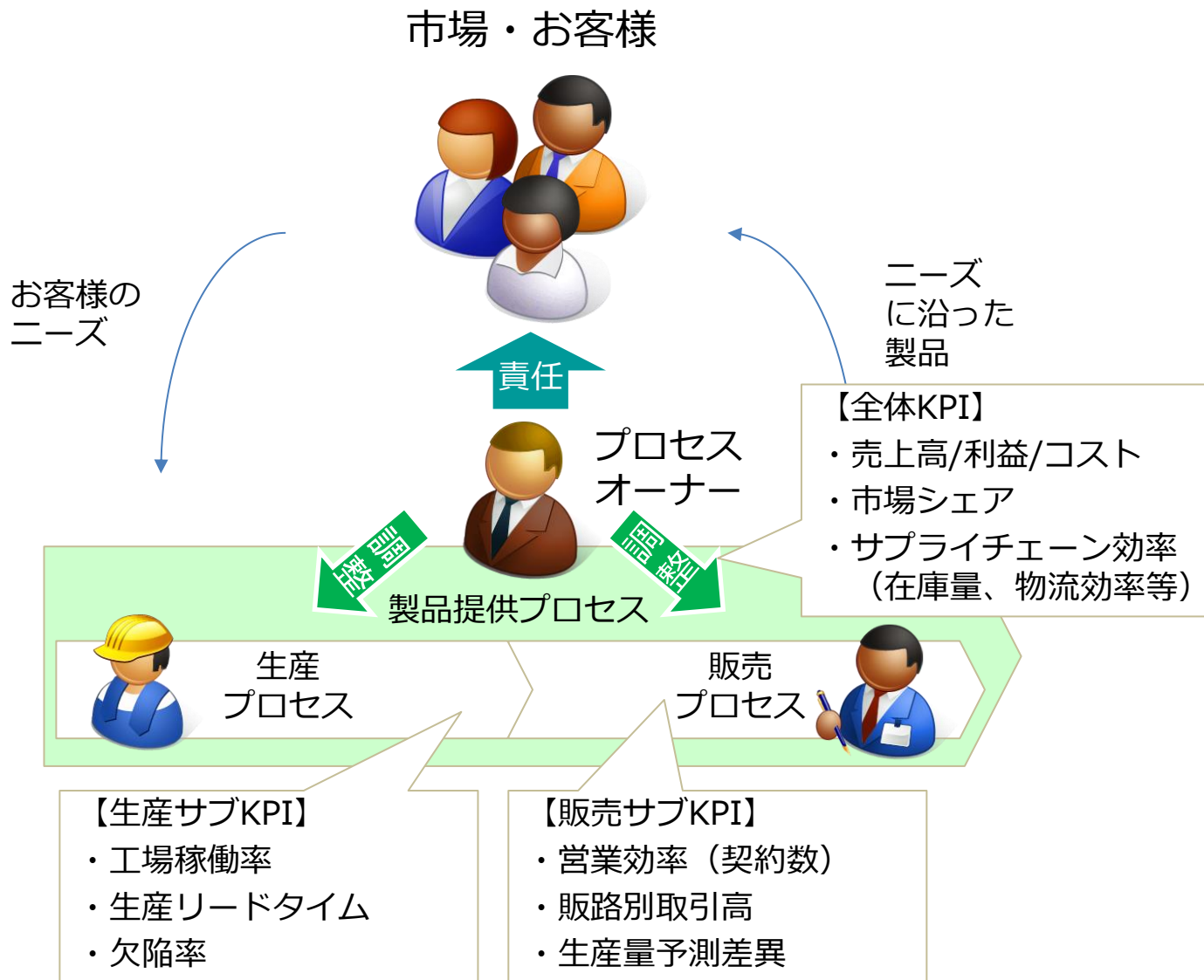
- 【販売プロセスKPI】
- ・営業効率（契約数）
 - ・販路別取引高
 - ・欠品率（機会損失額）



経営者

なんでこんなに
在庫が貯まって
いるんだろう？

プロセスの境目で非効率が起こらないようにするために



目標に応じた多種多様なKPI

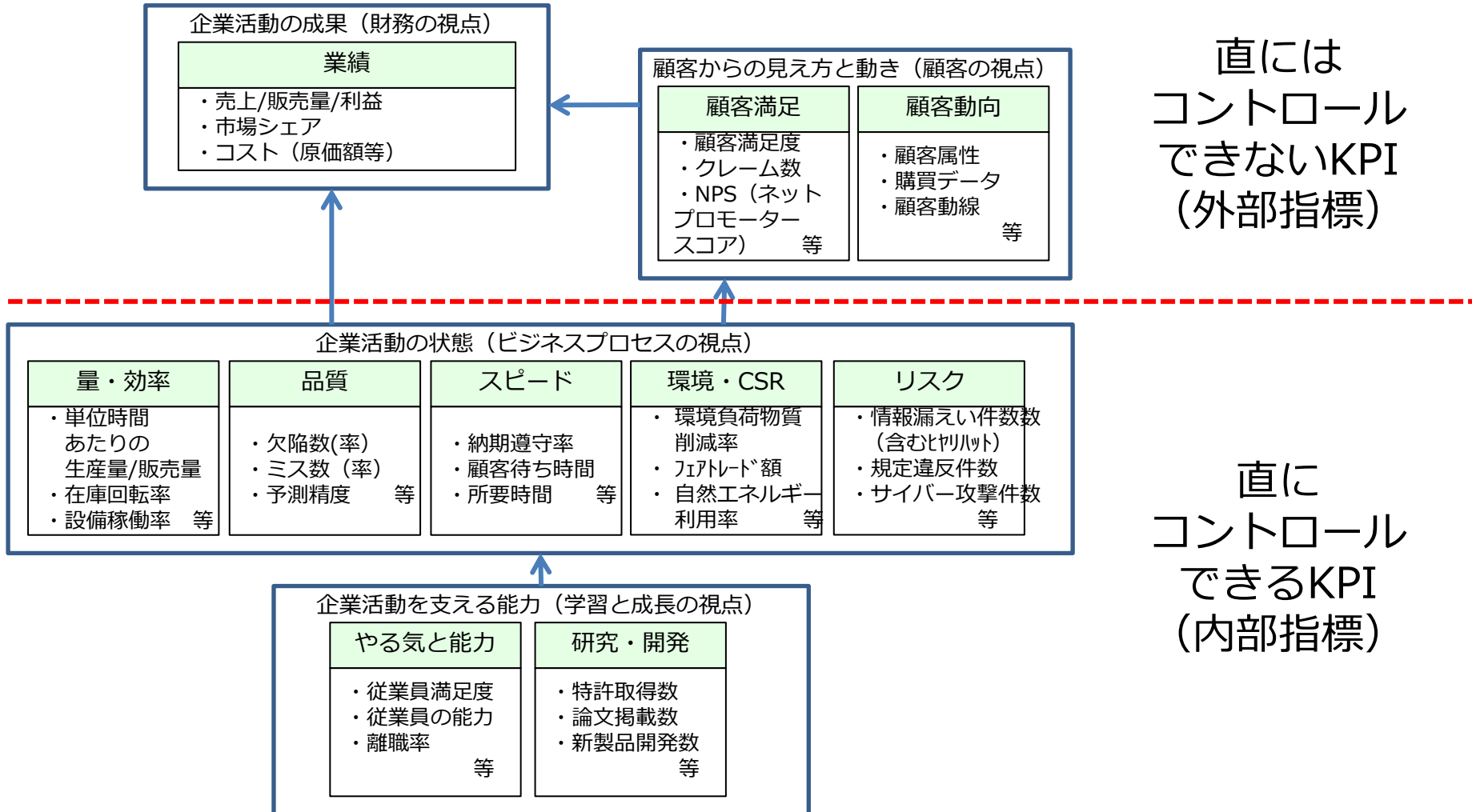


業績	<ul style="list-style-type: none"> ・売上/販売量 ・利益 ・市場シェア ・コスト（原価額等） 等	やる気と能力	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員満足度 ・従業員の能力 ・離職率 等
顧客満足	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度 ・NPS（ネットプロモータースコア） ・クレーム数 等	スピード	<ul style="list-style-type: none"> ・納期遵守率 ・顧客待ち時間 ・所要時間 等
顧客動向	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性 ・購買データ ・顧客動線 等	量・効率	<ul style="list-style-type: none"> ・単位時間あたりの生産量/販売量 ・在庫回転率 ・設備稼働率 等
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・情報漏えい件数数（含むバチハット） ・規定違反件数 ・サイバー攻撃件数 等	品質	<ul style="list-style-type: none"> ・欠陥数(率) ・ミス数（率） ・予測精度 等
研究・開発力	<ul style="list-style-type: none"> ・特許取得数 ・論文掲載数 ・新製品開発数 等	環境・CSR	<ul style="list-style-type: none"> ・環境負荷物質削減率 ・障がい者雇用数 ・フェアトレード額 等

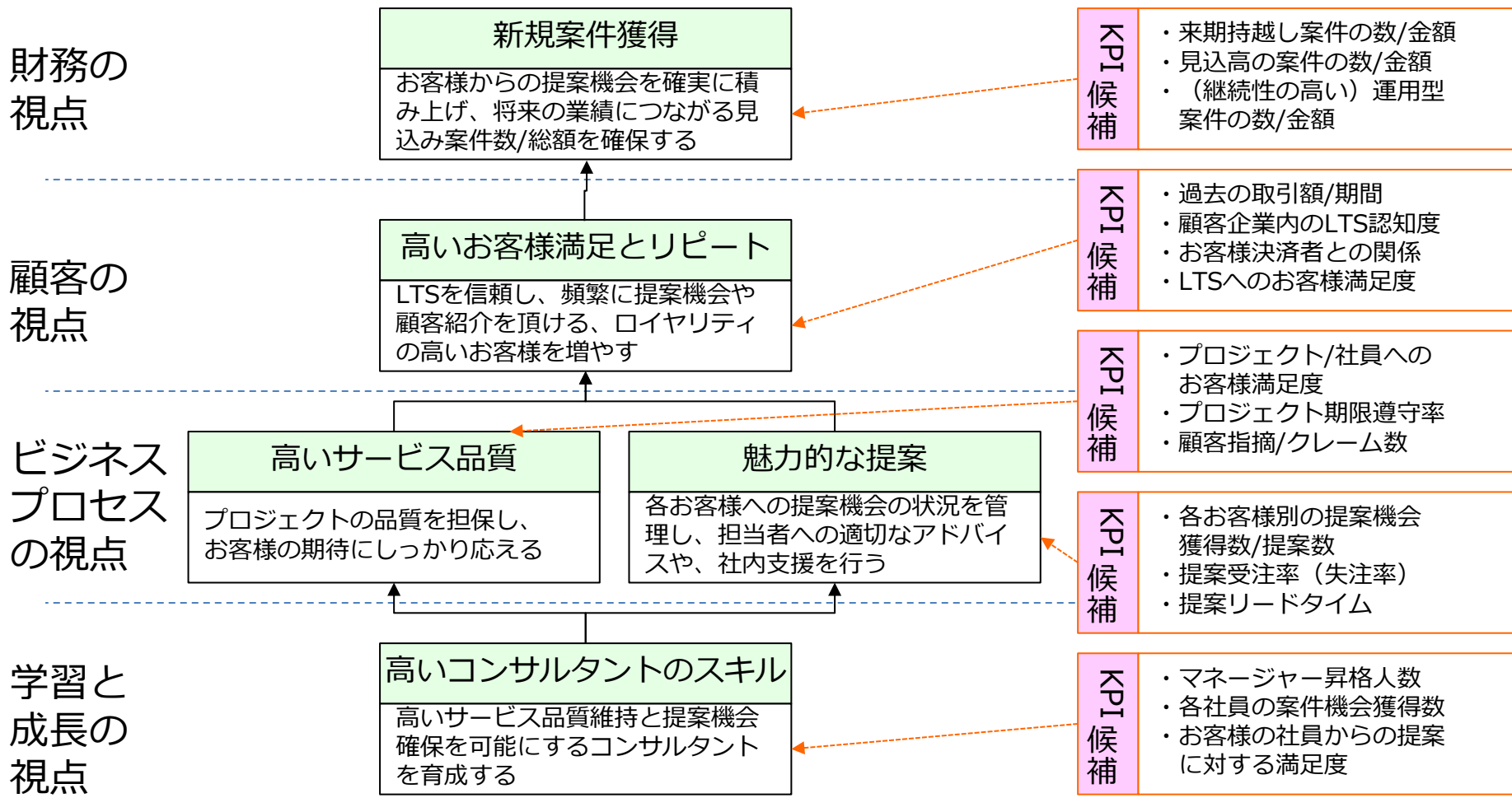
KPI間の関係



- KPIは直接コントロールできるものと、できないものがある。
- 内部指標を通じて間接的に外部指標をコントロールする。



- 財務の視点から、それを支える下位の視点を切り出し、KPIを設定する。



- 定量的な指標を計測する際は人の記憶誤差や、恣意的な操作に留意する必要がある。
- 工数計測手法による誤差の違い。
 - リアルタイム計測：誤差±10%以内)
(個別業務の開始と終了の厳密な計測)
 - 日時バッチ計測：誤差±30%～50%程度
(一日の終了時に作業時間を集計、入力)
 - 月次バッチ計測：誤差±100%以上
(月次で月内に行った業務を集計、入力)
- 工数の計測においては人の記憶誤差や、恣意的な操作に留意する必要がある。原価計算と生産向上は本来は同じデータで実施可能だが、現実には難しい。
 - システム開発のような労働集約産業においては通常、原価への時間のチャージは避ける（その結果営業や管理系の工数が増える）。
 - 間接業務の削減を指示した瞬間に、原価へのチャージが増える。

- 全てのプロセスには目的と目標がある。目標は（全てでなくても）定量的に測定できる目標値であることが望ましい。
- 目標にはKGIとKPIの二つがある。それぞれの定義は以下の通り。
 - KGIとは企業が最終的に達成すべき目標を表す指標。
 - KPIはKGIを達成するために設定する短期的かつ具体的な業績評価の指標。
 - 設定したKGIを簡単に変えることはないが、KPIはPDCAサイクルを回しながら見直すことも必要。
- KPIの種類は多種多様。プロセスの特性を見極めながら適切なKPIを設定すること。

Part 9

お知らせ

サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス

サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス

諏訪良武、山本政樹 / 共著
JUAS (一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会) / 協力

- ・資料にミスがない
- ・期待以上のスピード感
- ・突発事項への柔軟な対応
- ・お客様の意図への共感
- ・安心のブランド
- ・担当者的好感度

サービスのプロセス

高い顧客満足

サービスの成果

- ・ソフトウェアの品質 (Quality)
- ・納期の遵守 (Delivery)
- ・予算の遵守 (Cost)

ベストセラー『顧客はサービスを買っている』著者の最新作
「お客様の事前期待に応えること」が成長の鍵

ITビジネスはもちろん、サービスに関わるすべての人にお薦めする。
北城 格太郎 日本アイ・ピー・エム相談役

J U A S 諏訪良武、山本政樹 協力 共著

【発売中】
主にITベンダー、IT子会社向け
接客サービスとしての
ITビジネスがテーマ

ビジネスプロセスの教科書 山本政樹 著

山本政樹 著

MITSUKI YAMAMOTO

TEXTBOOK OF THE BUSINESS PROCESS

アイデアを「実行力」に転換する方法
THE METHOD FOR TRANSFORMING IDEAS INTO PRACTICE

```

    graph TD
      MC[MARKETS / CUSTOMERS] --> BMODEL[BUSINESS MODEL]
      MC --> BPROCESS[BUSINESS PROCESS]
      BMODEL --> ENTERPRISE[ENTERPRISE]
      BPROCESS --> ENTERPRISE
      ENTERPRISE --> TRANSFORMING[TRANSFORMING IDEAS INTO PRACTICE]
      TRANSFORMING --> BPROCESS
      BPROCESS --> SUPPLYING[SUPPLYING GOODS AND SERVICES]
      SUPPLYING --> MC
      BMODEL --> EXPECTATIONS[EXPECTATIONS FOR NEW GOODS AND SERVICES]
      EXPECTATIONS --> MC
    
```

「企業が成功する要因・失敗する理由がここにある」

元(株)良品計画 代表取締役会長
松井忠三 氏 推薦!

東洋経済新報社

【発売中】
全てのビジネスパーソン向け
企業の実行力としての
ビジネスプロセスがテーマ

- 本日の講演を補足するコラムがLTSウェブサイト (www.lt-s.jp) に掲載されています。合わせてご活用ください。

□ ビジネスプロセスの教科書のこぼれ話

⇒ビジネスプロセスの教科書で語りきれなかったユーザー企業としての姿勢を解説

<http://lt-s.jp/column-byservice/column-service012/>

□ システム開発は接客業！

⇒接客業としてのシステム開発サービスの在り方を解説。

<http://lt-s.jp/column-byservice/column-service011/>

□ これからのPMに求められるスキル

⇒PMに求められるヒューマンスキルの体系をBABOKから読み解いた大人気コラム

<http://lt-s.jp/column-byservice/column-service013/>

- その他、テーマ別に分かれた各種コラムがそろっています。是非ご覧ください。

End of File

