



**業務改革推進リーダー 御中**



BPM-navigator

**業務改革プロジェクトで、**

**プロセス視点で抜本的問題を解決し期待以上の成果を約束する**

# **プロセス・ディスカバリーサービス概要**

**2021年**

**BPM-navigator 代表/一般社団法人 日本OMG 理事**

**大川原文明**





# 目次



<b>はじめに) 基本理念『基本と正道』</b>	<b>頁</b>
Ⅰ. システム導入における基本 . . . .	2
Ⅱ. 会社が継続発展するための正道 . . . .	3
<b>1. サービスの特長</b>	
1. 1 改革に向けた目の付け所 . . . .	4
1. 2 業務の可視化で大切なこと . . . .	5
1. 3 定量的な検証（時間・工数シミュレーション） . . . .	6
1. 4 聴きながら、目の前で確認・成果物まとめ . . . .	7
<b>2. サービス内容</b>	
2. 1 サービスの位置付けとフェーズ分け . . . .	9
2. 2 各フェーズのタスク内容 . . . .	10
2. 3 標準成果物 . . . .	12
2. 4 スケジュールおよび推進体制と推進上の留意点	
① 基本スケジュール . . . .	15
② 推進体制（案） . . . .	17
③ 推進上の留意点 . . . .	18
④ ユーザヒヤリングメンバー要件 . . . .	19

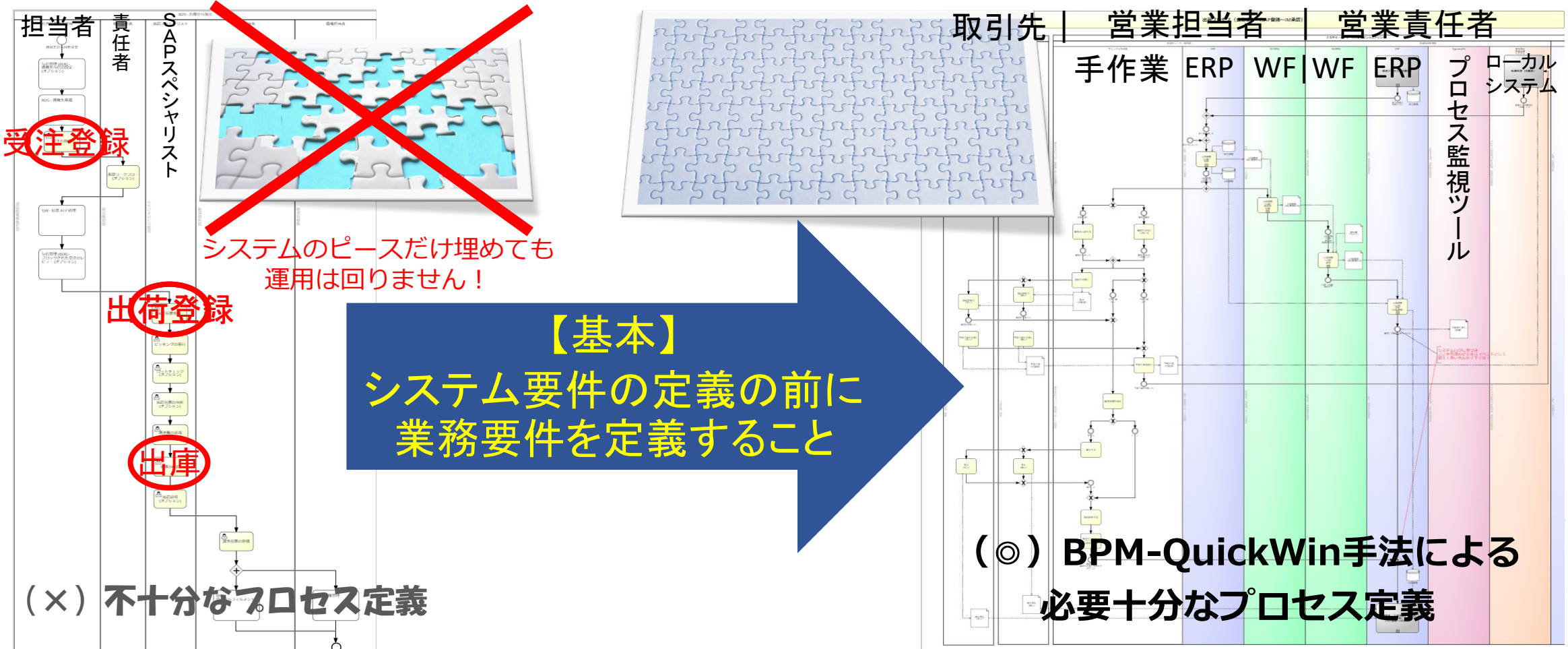




# はじめに) 基本理念『基本と正道』

## I. システム導入における基本

- システムは運用の中で使われるものです。人間系のオペレーションを含めたプロセス定義が必要なことは自明です。でもそこまでやらないITベンダーが日本に多いのも事実です。





# はじめに) 基本理念『基本と正道』

## II. 会社が継続発展するための正道



※BPMM(Business Process Maturity Model)は、OMGが管理する企業のビジネスプロセスマネージメント活動の成熟度レベル

■ 世界の名だたる会社は、プロセス指向の正道を継続することで発展を遂げています。

成熟度レベル	定義	対象会社
レベル 5 : Innovating (革新的)	革新的な改善策を継続的に講じることができる	   
レベル 4 : Predictable (予測可能)	予測に基づく改善(処方分析)ができる	     
レベル 3 : Standardized (標準化)	ベストプラクティスから導入された標準化された改善アプローチによる改善を実施	
レベル 2 : Managed (マネージ)	ローカルレベルでの適用 異なるチームは異なるアプローチの状態	
レベル 1 : Initial (初期)	プロセスが存在するだけで、 <b>その場しのぎの改善</b> 状態	

※『プロセスマイニングの衝撃』ラース・ラインケマイヤー (著)に基づく分析

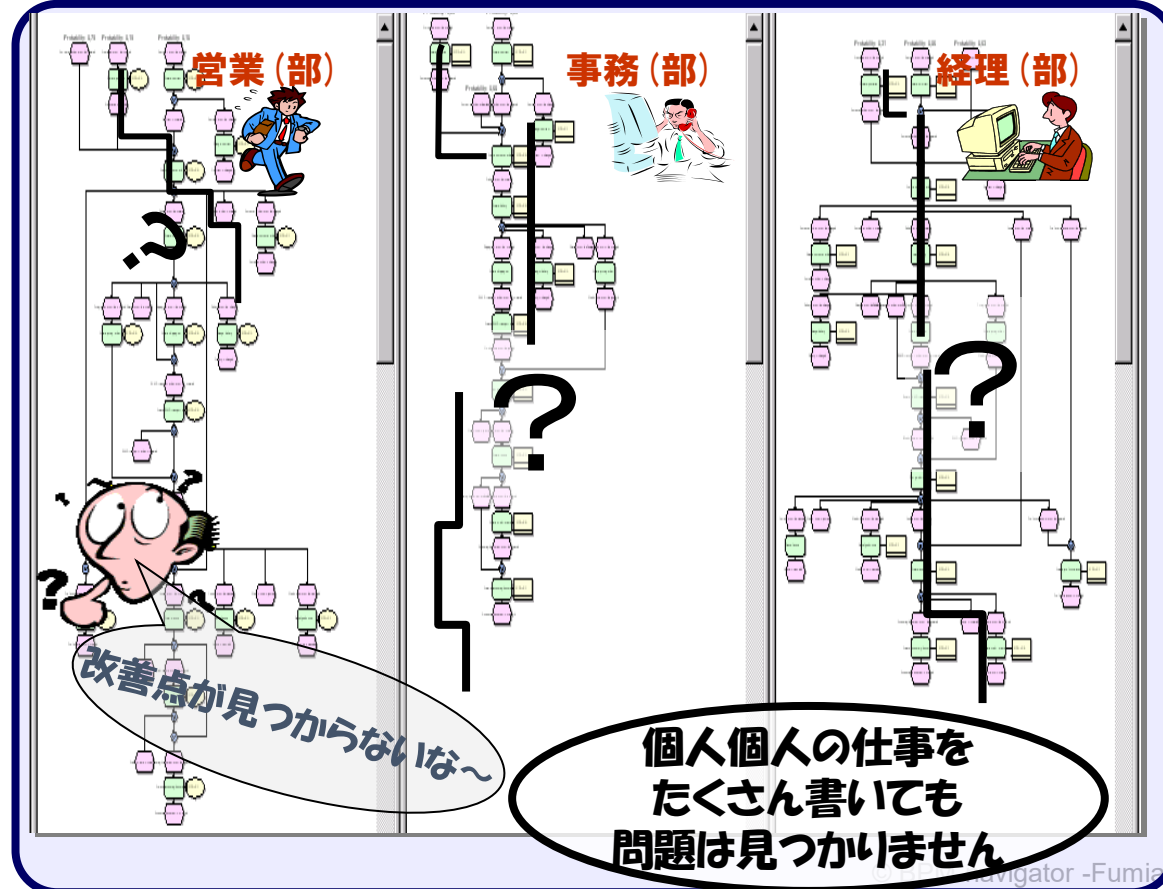


# 1. サービスの特長

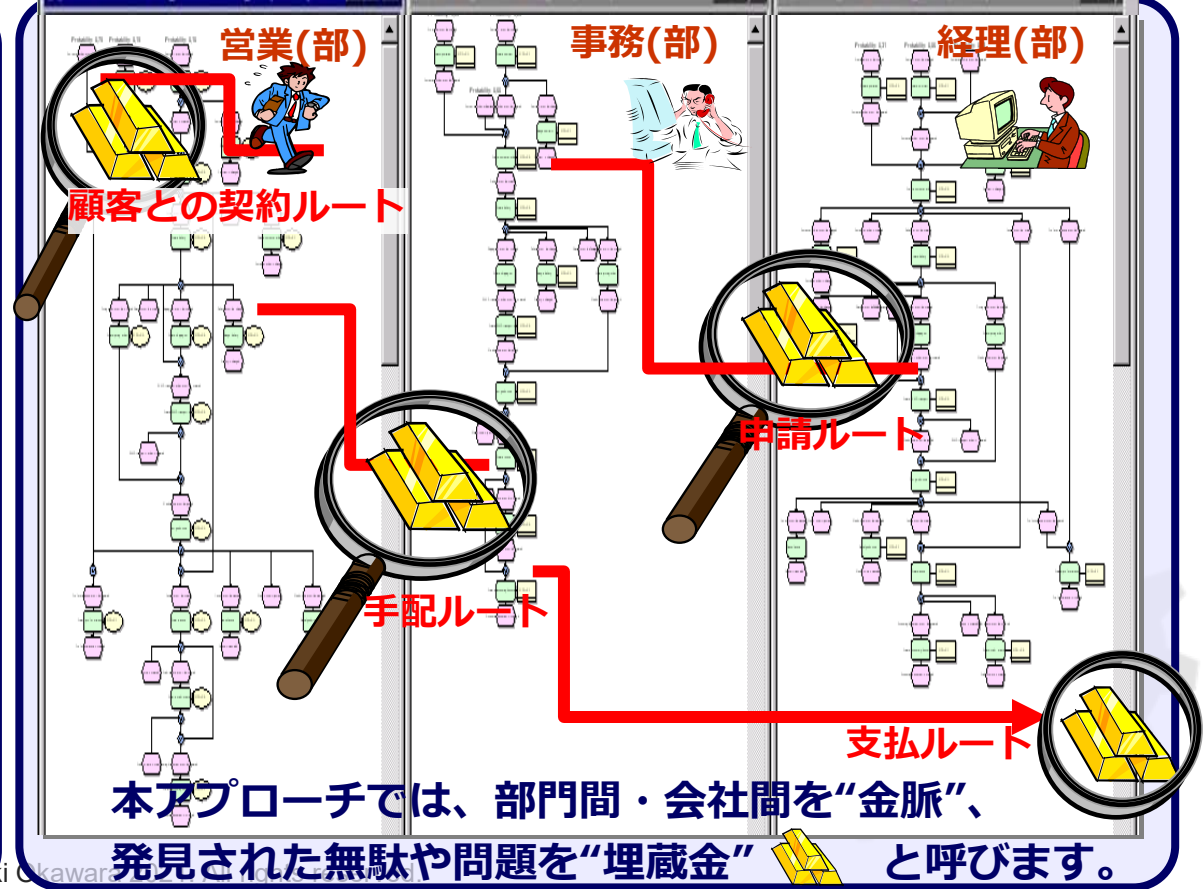
## 1. 1 改革に向けた目の付け所

- 業務フローを個別に細かく描いても時間ばかり掛かり、問題も見つかりません。人手によるやり取りの多い箇所（多くは、部門間・会社間）に目を付けて可視化し、解決すべき問題を素早く見つけ出します。

### 落とし穴



### 回避法



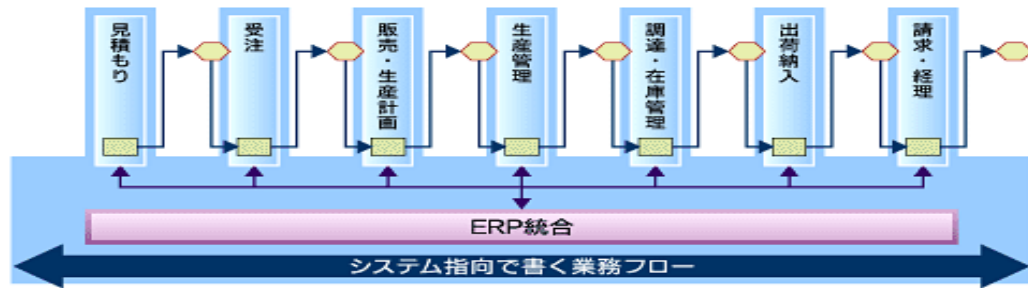


# 1. 2 業務の可視化で大切なこと

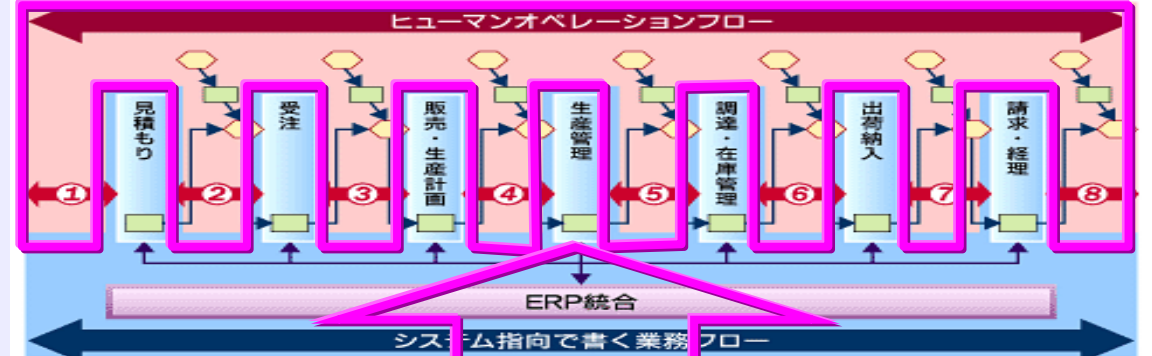
■ システムだけのフローを描いても、問題はなかなか見つかりません。問題の多くは、「ヒューマンオペレーション」部分に潜んでいます。曖昧だったり、イレギュラーパターンが定常化しているようなケースを見つけたら、泥臭く可視化しましょう！

## 落とし穴

ITフローだけでなく、



## 回避法



- ① 素早く、正確な見積設計を回答するためのプロセス設計
- ② 正確な納期回答と営業品質向上させるプロセス設計
- ③ 売上機会損失と製品余剰在庫を削減するプロセス設計
- ④ 的確な製造原価管理を実現するためのプロセス設計
- ⑤ 部材在庫切れや余剰在庫削減するためのプロセス設計
- ⑥ 正確な出荷や納品を実現するためのプロセス設計
- ⑦ 簡素で無駄のない経理処理プロセス設計
- ⑧ 効果的な管理レポート作成プロセス設計

「人的依存の高いヒューマンオペレーションに着目」

どんなに素晴らしいシステムでも“受注”はしてくれません。逆にシステムができることを人間が行っているのは“非効率”です。人間とシステムの業務を明確に、繋げて可視化することで、人間とシステムの何れがコントロールすべきプロセスであるか見極めること。



# 1. 3 定量的な検証 (時間工数シミュレーション)



## ① 業務別処理時間シミュレーション

**1日分の電話注文  
30件の処理時間  
(東京支店)**

**各処理の累積時間は  
9時間30分**

**内、システム手入力時間は、1時間44分  
約20%を占める(注文確認を除くと総工数の4分の1)**

**情シ作業**

**自動転記**

名前	処理されたプロ...	動的待機時間合計	処理時間合計	学習時間合計	静的待機時間合計	静
注文内容を確認する	30	0000:00:00:00	0000:01:57:35	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
品名マスタ登録 (APS)	15	0000:00:03:25	0000:01:44:22	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
顧客へ納期回答	18	0000:00:00:00	0000:01:30:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
売上原票起票	18	0000:00:00:00	0000:01:11:03	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
マスタ承認 (購買課)	9	0000:00:00:00	0000:00:45:00	0000:00:00:00	0002:05:35:14	
マスタ作成・承認 (商品企画部)	7	0000:00:00:00	0000:00:35:00	0000:00:00:00	0001:13:59:51	
受注入力 (在庫引当)	35	0000:00:00:00	0000:00:35:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
マスタ登録依頼	15	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
売上原票の承認を得る	18	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:11:13:04	
発注引当依頼	15	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
売上原票内容確認	15	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	



# 1. 3

## ②担当別工数シミュレーション

**電子回覧(ワークフロー)化・自動転記で、削減できる工数**

名前	処理済みファン...	学習時間合計	処理時間合計	利用率
フロント (東京支店)	137	0000:00:00:00	0000:05:49:37	0.0606986948
日次処理担当	15	0000:00:00:00	0000:01:44:22	0.0725802728
購買担当(本社)	9	0000:00:00:00	0000:00:45:00	0.0312966453
購買担当	36	0000:00:00:00	0000:00:36:00	0.0293845142
商品企画部担当(本社)	7	0000:00:00:00	0000:00:35:00	0.02644082
支店長	0	0000:00:00:00	0000:00:00:00	0

**担当別の累積作業時間**

- 改善期待効果
- 1. トータル工数25%削減
- 2. 入力ミス要因排除
- 3. ターンアラウンドタイム半減
- 4. IT統制によるSOx対応負荷軽減





# 1. 4 聴きながら、目の前で確認・成果物まとめ

## 巷に見る伝統的な進め方

複数のコンサルタント\*が対応。  
コンサルタントがヒアリングした内容は、  
コンサルタント各自のPCにタイピングされ、その場で  
確認できない。  
数週間後の成果物で、意識違いが発覚。



**顛末**:後日のレポートを見て…「そんなこと言ってない?!  
そういう意味ではない!」といった行き違いが発生

※そもそも世界では、コンサルタントとは言いません。正式にはアナリストと言います。

## そんな顛末を回避する新しい進め方



- インタビュー形式にて、確認内容(目的/課題/業務フロー/現場の生の声)を目の前のプロジェクターに映しながら、進めるので、後になっての行き違いがありません。
- その日の成果物(業務フロー)は、その日の最後に電子媒体でお渡しします。
- インタビューは、1部門・2時間を平均2回程度ですので、多忙な実務者の手を煩わせません。
- 短期間で、満足行く成果をお約束します。

1つの目標、テーマに付いて、10日を単位に成果を積み上げて参ります。



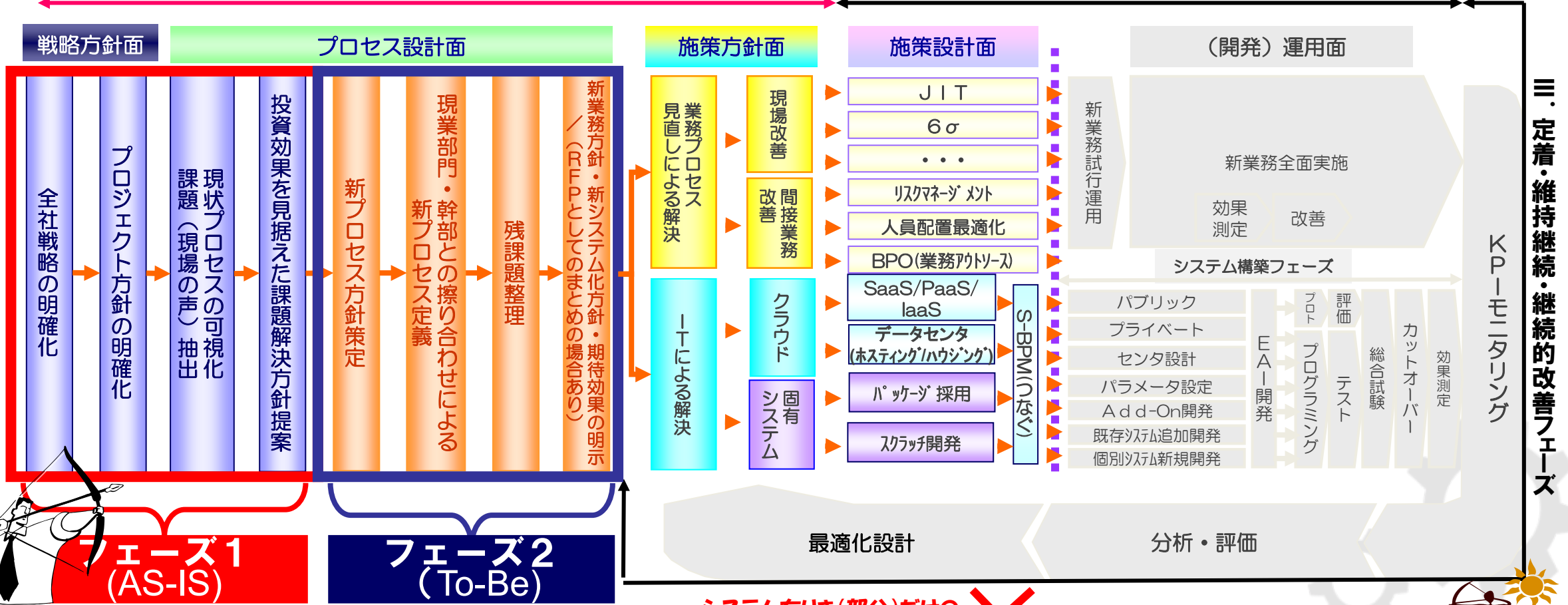
# 2. サービス内容

## 2. 1 サービスの位置付けとフェーズ分け

- 基幹システム再構築までのステップと今回のグランドデザイン・フェーズの位置づけを以下に示します。  
フェーズ1：1ヶ月、フェーズ2：2ヶ月を想定しています。

### I. 業務設計フェーズ

### II. 施策具現化・実装フェーズ





## 2. 2 各フェーズのタスク内容


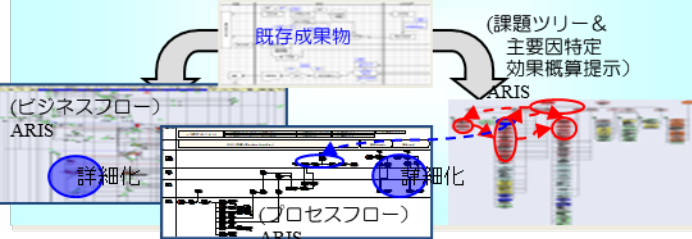
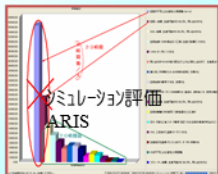
注) 先頭\*は、ユーザヒヤリング主体

標準フェーズ/タスク				標準日数
<b>◆フェーズ1:現状分析フェーズ</b>				
1.1	* 全社戦略の明確化	今回の範囲だけではなく、全社に渡る戦略目標を明確に可視化する(今回範囲の成果が、他の目標を妨げることを無ないように進めるため)。	0.5	
1.2	* プロジェクト方針の明確化	対象とする業務範囲と成果レベルについて合意形成する。	0.5	
1.3	* 現状プロセスの可視化と課題抽出	1.2で対象とした業務範囲をヒアリングし、ARISメソッドに従ってモデル化する。	9.0	
1.4	投資効果を評価した課題解決方針提案	1.3でモデル化した各プロセス/業務で発生している課題をまとめ、分析し、効果的解決方針を提案。	2時間	
<b>◆フェーズ2:新業務定義</b>				
2.1	* 新プロセス方針策定	1.4の成果を基に、対象業務の流れ(プロセスチェーン)をモデル化し、関係者全員の成果目標の意識合わせを図る。	3.0	
2.2	* 現業部門・幹部とのすり合わせによる新プロセス定義	2.1のプロセスチェーン上の個々のプロセスについて、新しいオペレーションフローを定義する。	10.0	
2.3	残課題整理	全ての課題解決に対して、優先付けし、弊社にてリード・提案。	2.0	
2.4	新業務方針・新システム化方針・期待効果の明示/(RFPとしてのまとめの場合あり)	必要な具現化の方針(範囲、体制、効果、費用、等)とシナリオを策定する。要望に応じて、RFPとしてまとめ実装フェーズの提案収集に繋げる対応も可。	5.0	
<b>総括報告会(幹部向け)</b>				<b>2時間</b>



# アプローチ・役割・成果物概要 (④以降は後続フェーズご参考迄)



	(初日)	(①~③: 10日間、④: 20日間)		(最終日)
作業	(キックオフ後) ①本ステップならびに目標のメンバ内意識合わせ	②現状業務のモデル化 ③現状業務課題モデル化による明示  ④To-Be (新) 業務プロセスの設計支援とモデル化		③-3 ④-3 最終レビュー
内容	- 今回プロジェクト目的をメンバ間で意識合わせする。	- 現状業務をARISでモデル化する - 業務相互間の関係、業務用語の統一、業務の遂行時の判断基準、ノウハウ、ユーザの声を解り易く埋め込む - 現状プロセスの課題解決ポイントの絞込みと改革効果の算定		- 成果物・課題をレビューする - 今後の方針決め
進め方	(メンバ内意識統一) お客様 ↔ アナリスト (モデル化) (ヒヤリング) ↑ (説明) ↓	(前半) お客様 ↔ アナリスト (モデル化) (ARIS化時にクリティカルな不明点が発生した際の質問) (後半) (各部門マネージャ、実務担当2名参加) お客様 ↔ アナリスト (モデル化) (ヒヤリング) ↑ (説明) ↓ (ヒヤリングと同時にデルへ反映)	- 成果物をレビューする お客様 ↔ アナリスト (提案、レビュー)	- 成果物・ をレビューする お客様 ↔ アナリスト (提案、レビュー) (ヒヤリングと同時にモデルへ反映)
成果物	- 目的は、ARISの目標図としてまとめる。 	- 業務フローは、ARISのメソッドに基づいて、構成いたします。 		- アナリストから全体最適を見据えたTo-Be策定内容の最終確認をさせていただきます 



# 2. 3

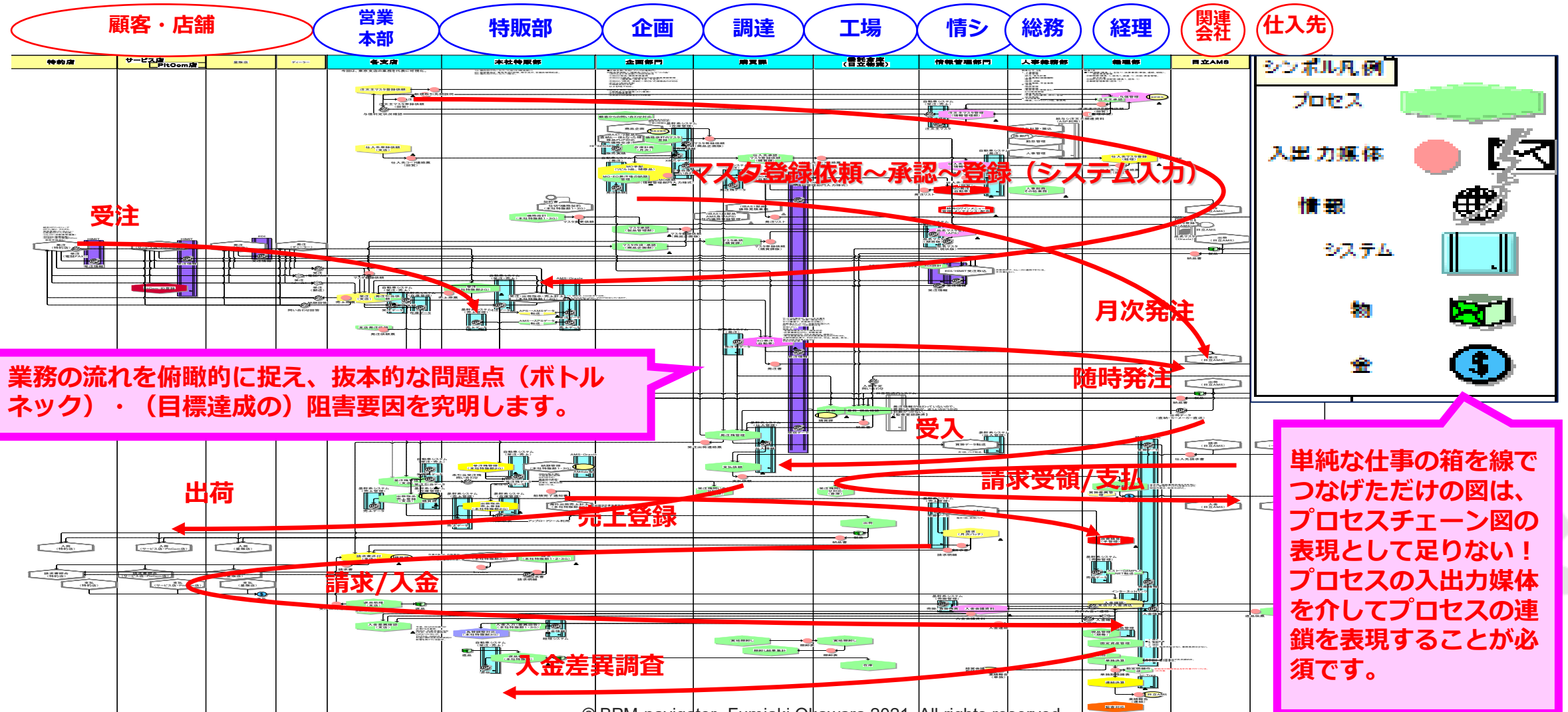
# 標準成果物

# ①プロセスチェーン図



(サンプルモデル)

【全体プロセスチェーン可視化 (ビジネスシナリオ図)】



業務の流れを俯瞰的に捉え、抜本的な問題点 (ボトルネック) ・ (目標達成の) 阻害要因を究明します。

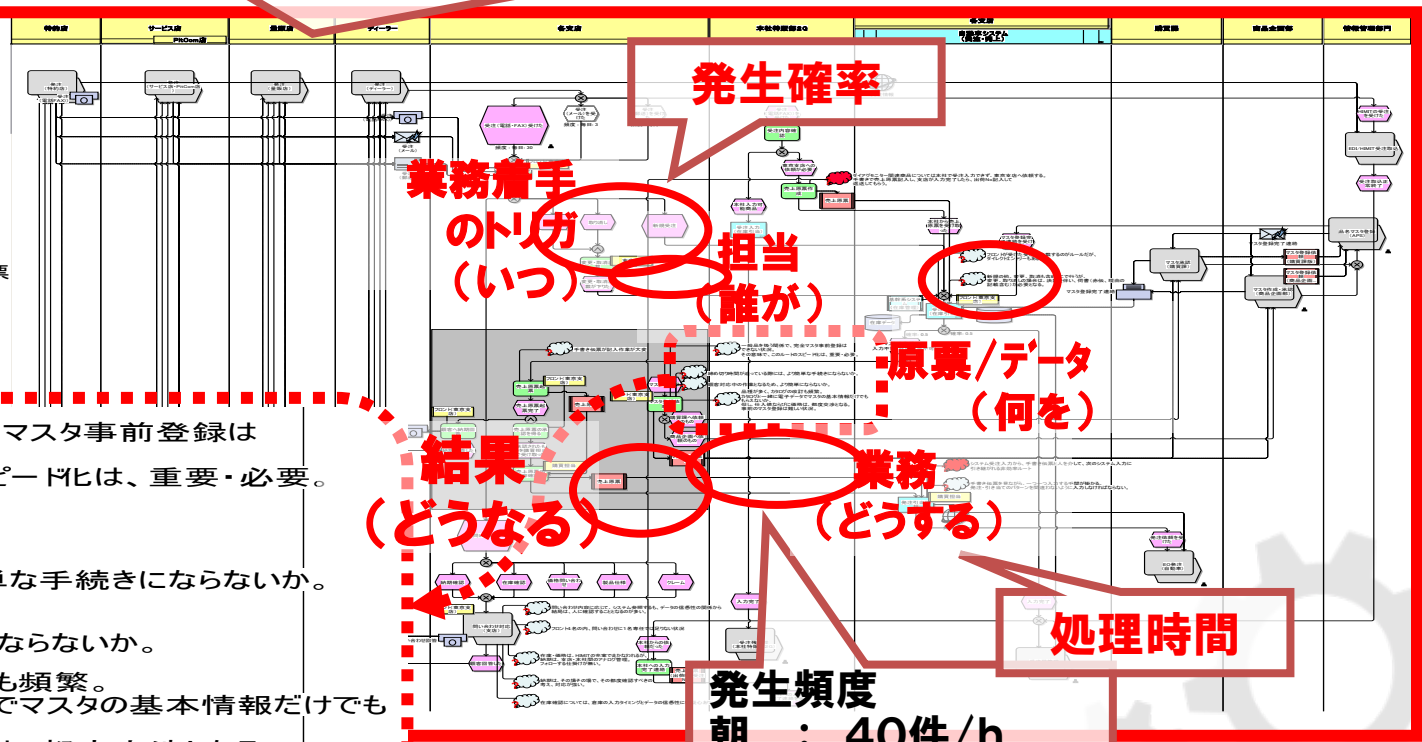
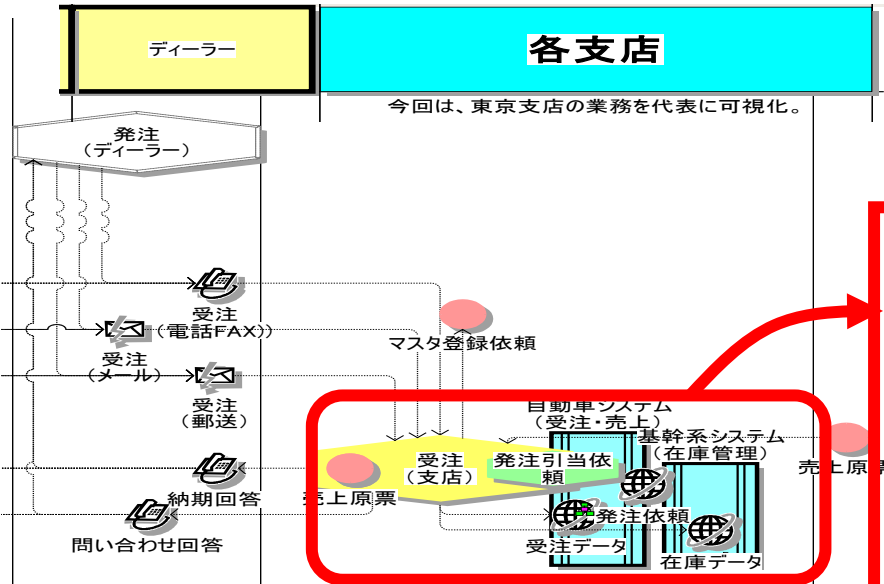
単純な仕事の箱を線でつなげただけの図は、プロセスチェーン図の表現として足りない！プロセスの入出力媒体を介してプロセスの連鎖を表現することが必須です。



# 2. 3 標準成果物 ②業務フロー図

(サンプルモデル)

各業務局面での課題をヒアリングで同時に抽出  
 【業務の流れの可視化と同時に目標達成の障害  
 要因となる実務上の事象・現場の悲鳴を抽出】



一般品を扱う関係で、完全マスタ事前登録はできない状況。その意味で、このルートスピードは、重要・必要。

締め切り時間が迫っている際には、より簡単な手続きにならないか。

顧客対応中の作業となるため、より簡単にならないか。

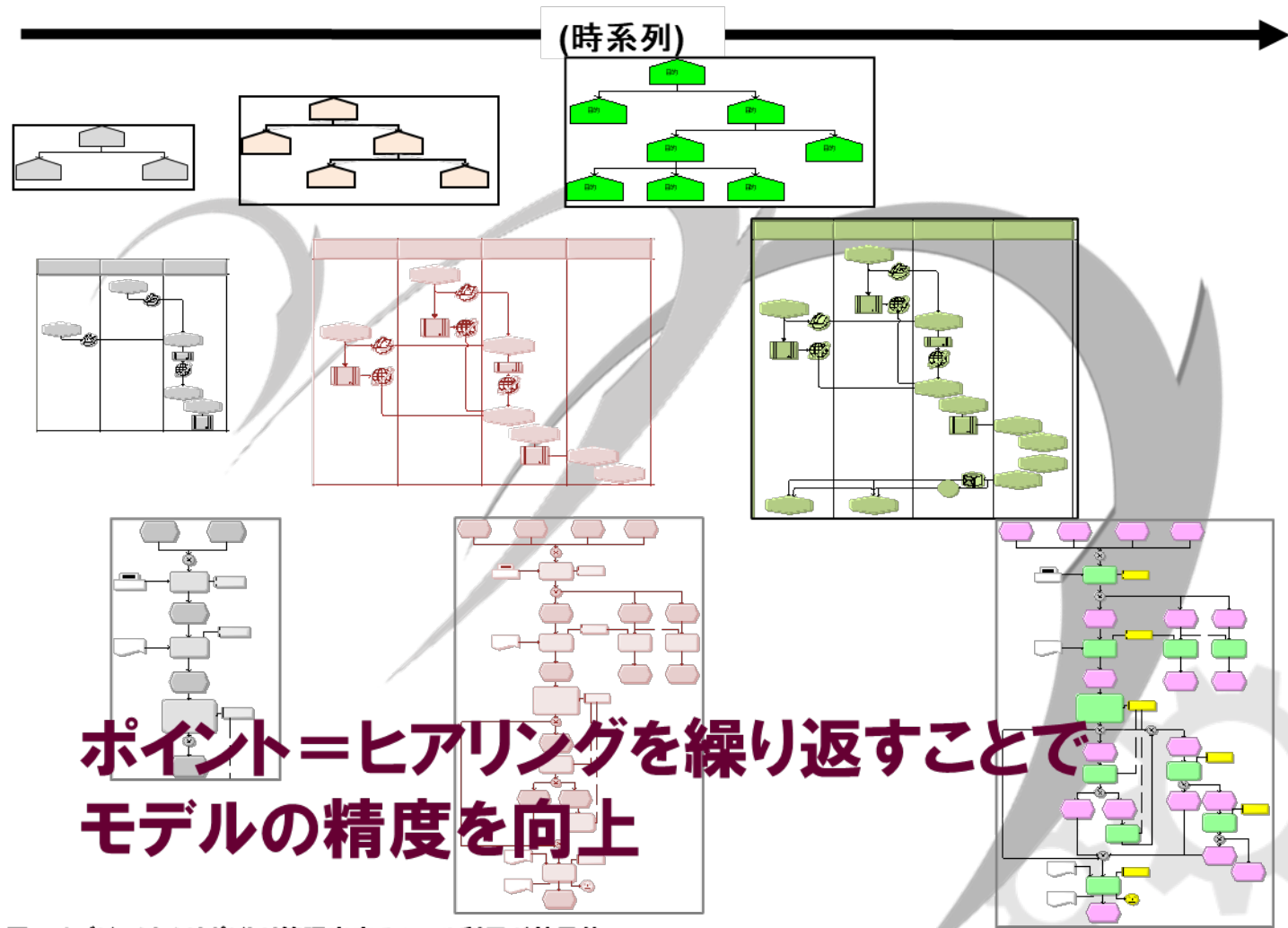
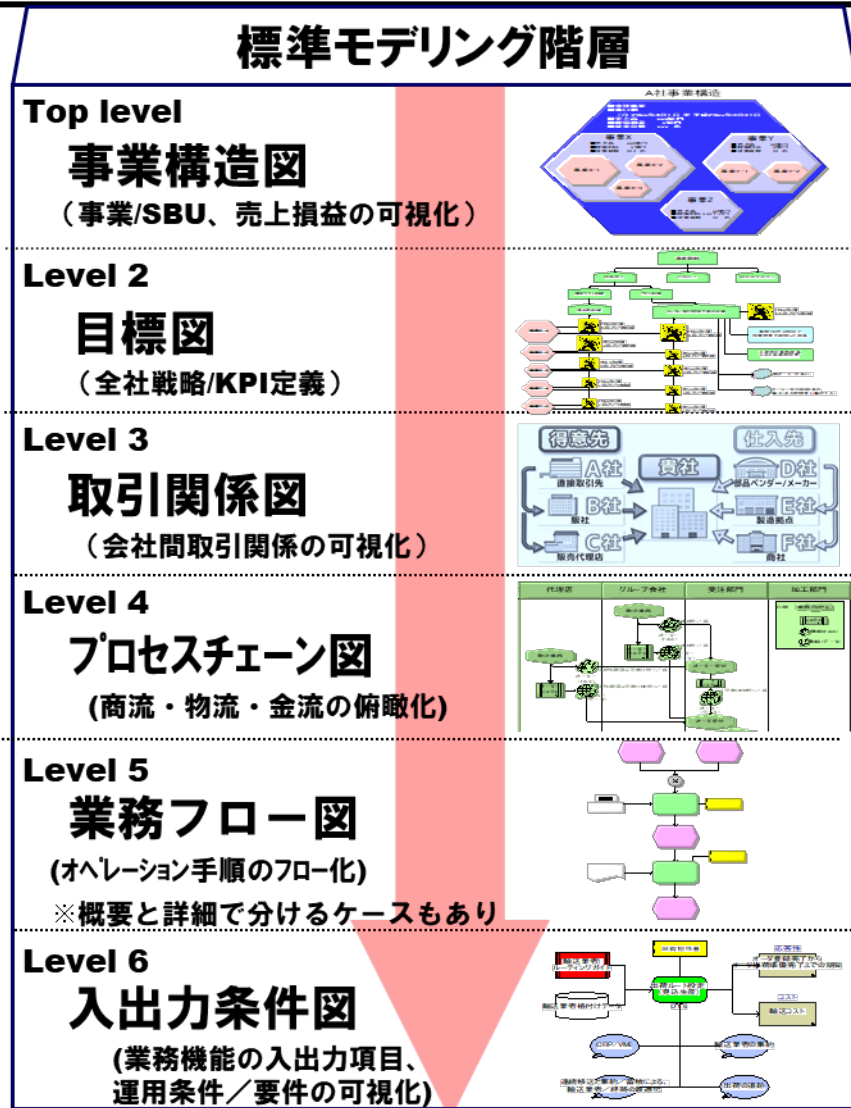
品種が多く、カタログの改訂も頻繁。カタログと一緒に電子データでマスタの基本情報だけでももらえないか。但し、仕入値ならびに価格は、都度交渉となる。事前のマスタ登録は難しい状況。

**発生頻度**  
 朝 : 40件/h  
 昼 : 15件/h  
 夕方 : 35件/h  
 合計 : 120件/日

【業務プロセスフロー(EPC図)】

# 成果物階層

= 一度描いたら終わりではない。変化に応じて継続的に利用



同一オブジェクトをリポジトリ管理出来るツール利用が効果的



# 2. 4 スケジュールおよび推進体制と推進上の留意点

## ①基本スケジュール

				工数	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	
BPM-QuickWinフェーズタスク／実施内容				正味日数	フェーズ1 現状業務分析	フェーズ2 新業務定義		
<b>◆フェーズ1：現状分析フェーズ</b>								
1.1	全社戦略の明確化	今回の範囲だけではなく、全社に渡る戦略目標を明確に可視化する(今回範囲の成果が、他の目標を妨げることの無いように進めるため)。	0.5	●				
1.2	プロジェクト方針の明確化	対象とする業務範囲と成果レベルについて合意形成する。	0.5	●				
1.3	現状プロセスの可視化と課題抽出	1.2で対象とした業務範囲をヒアリングし、ARISメソッドに従ってモデル化する。	9.0	●————●				
1.4	投資効果を評価した課題解決方針提案	1.3でモデル化した各プロセス／業務で発生している課題を分析し、効果的解決方針を提案。	2時間			▼		
<b>◆フェーズ2：新業務定義</b>								
2.1	新プロセス方針策定	1.4の成果を基に、対象業務の流れ(プロセスチェーン)をモデル化し、関係者全員の成果目標の意識合わせを図る。	3.0			●——●		
2.2	現業部門・幹部との刷り合わせによる新プロセス定義	2.1のプロセスチェーン上の個々のプロセスについて、新しいオペレーションフローを定義する。	10.0			●————●		
2.3	残課題整理	全ての課題解決に対して、優先付けし、弊社にてリード・提案。	2.0				●——●	
2.4	新業務方針・新システム化方針・期待効果の明示／(RFPとしてのまとめの場合あり)	必要な具現化の方針(範囲、体制、効果、費用、等)とシナリオを策定する。要望に応じて、RFPとしてまとめ、実装フェーズの提案収集に繋げる対応も可。	5.0				●——●	
<b>総括報告会(幹部向け)</b>				2時間			▼	

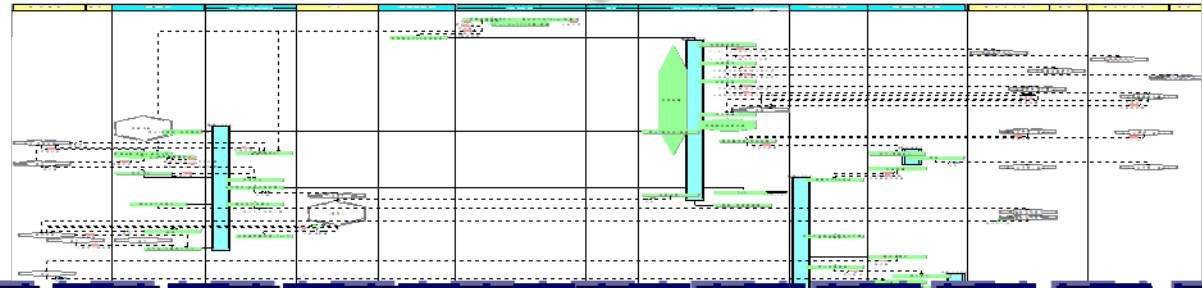
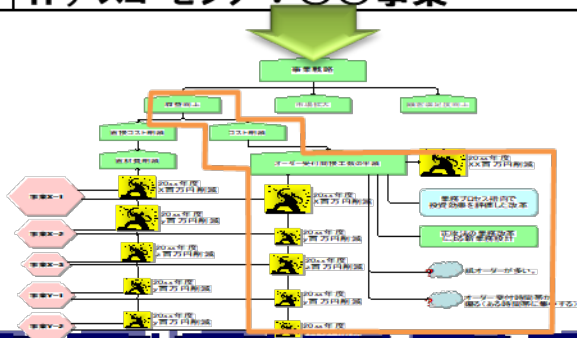




# 初日のヒヤリングで、ヒヤリングの時間割を作成



回数	実施日	実施内容			実施場所
		9:30-11:30	13:00-15:00	15:30-17:30	
1	第1目	キックオフ - 【幹部、マネージャ】 事前ヒヤリング - 【幹部、マネージャ】 i) 目的確認：(例) 『間接業務効率化・工数削減』 ii) スコーピング：〇〇事業	iii) スコーピングに準じた対象プロセスチェーンの確認 - 【有識者】 : ヒヤリング (可視化) 対象のプロセス抽出		本社



初日時点で、2日目以降6日目迄のヒヤリング日程表<どの部門に何業務を確認したいか>をご提示します。  
 お手数ですが、3日~1週間を目途にヒヤリング候補者(マネージャーと実務者を必ずペアで)をアサイン願います。  
 7日目以降は、この時点では予備日とし、2日目以降のヒヤリングでの追加業務発生に備えます。

回数	実施日	実施内容			実施場所
		9:30-11:30	13:00-15:00	15:30-17:30	
1	第1目	キックオフ - 【幹部、マネージャ】 事前ヒヤリング - 【幹部、マネージャ】 i) 目的確認：(例) 『間接業務効率化・スピードアップ』 ii) スコーピング：〇〇事業を中心とした・・・	iii) スコーピングに準じた対象プロセスチェーンの確認 - 【有識者】 : ヒヤリング (可視化) 対象のプロセス抽出		本社
※第一日目終了後、iii) で抽出したプロセスに従って、2日目以降のヒヤリング日程表をご提示しますので、プロジェクト事務局殿には、ヒヤリング対象者の選定、ヒヤリング日の調整をお願いします(3日~一週間内を目安に)。					
2	第2目	事業会社1-部門A (マネージャー、実務担当者)	事業会社1-部門B (マネージャー、実務担当者)	事業会社1-部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
3	第3目	システム会社1-部門A (マネージャー、実務担当者)	システム会社1-部門B (マネージャー、実務担当者)	システム会社1-部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
4	第4目	事業会社2-部門A (マネージャー、実務担当者)	事業会社2-部門B (マネージャー、実務担当者)	事業会社2-部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
5	第5目	システム会社2-部門A (マネージャー、実務担当者)	システム会社2-部門B (マネージャー、実務担当者)	システム会社2-部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
6	第6目	事業会社3-部門A (マネージャー、実務担当者)	事業会社3-部門B (マネージャー、実務担当者)	【中間レビュー】	本社
7	第7目				
8	第8目				
9	第9目				
10	第10目			【最終レビュー】	本社

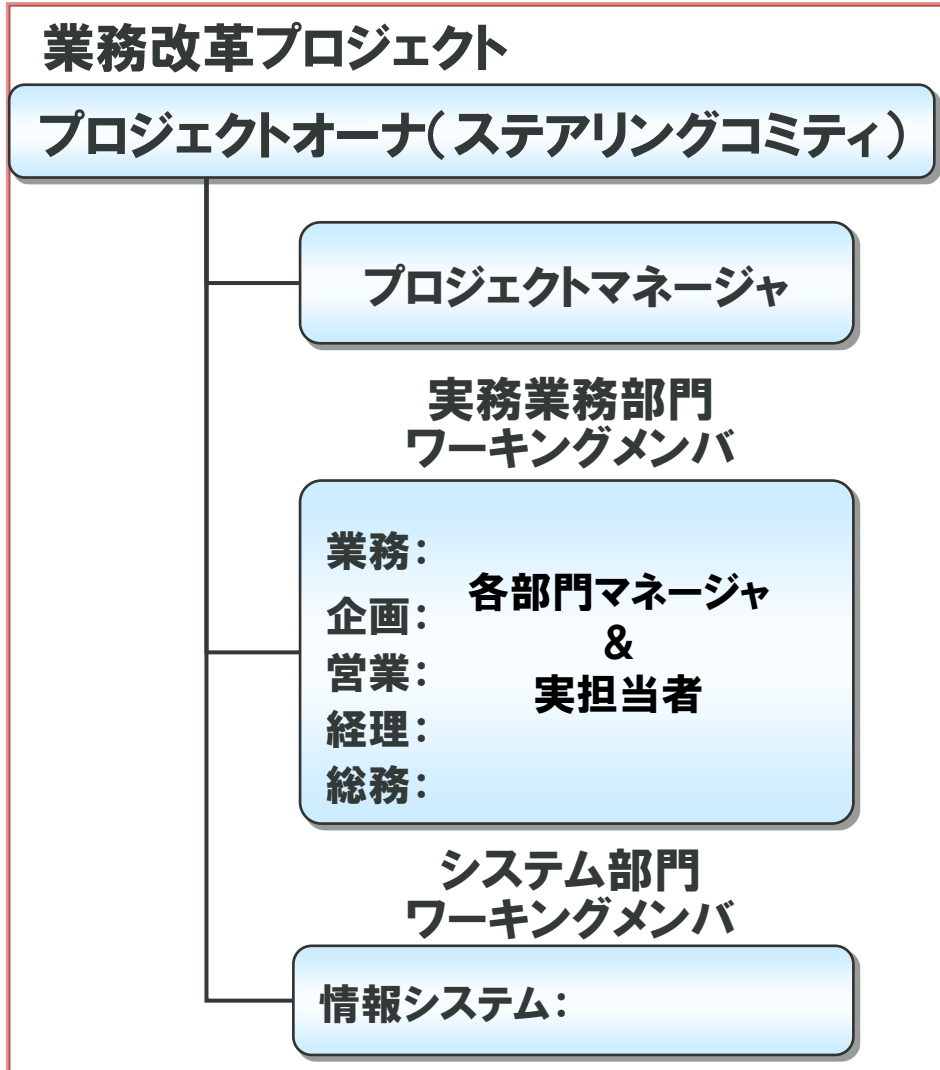


# 2. 4 スケジュールおよび推進体制と推進上の留意点

## ②推進体制（案）

貴社

弊社



アナリスト

チーフアナリスト  
**大川原 文明**  
(Fumiaki Okawara)

- ・全体リード
- ・スコーピング・実務者へのヒアリング  
～業務フロー化課題抽出  
～改革策提案



## 2. 4 スケジュールおよび推進体制と推進上の留意点



### ③ 推進上の留意点

■ 基本的な進め方と留意点は以下の通りです。

1. 目標、スコーピング設定に従って、今回、フェーズ1:1ヶ月(ユーザヒヤリング正味:10日間)、フェーズ2:2ヶ月(ユーザヒヤリング正味:20日間)で、満足いく成果をお納め致します。
2. 各部門ヒヤリングは、1部門2時間×2回(マネージャー様と実務担当者様の出席)のみです。(必要に応じて、1項の期間の中で追加ヒヤリングをお願いする場合がございます)
3. 原則はヒアリングしながらお客様の目の前でモデル化していきます。
4. また、ヒアリングしながらお客様の目の前で、弊社アナリストが確認し、自らの手でまとめますので、ユーザ様が確認した内容がそのまま成果物として残ります。
5. これまでの経験値として10日間のヒヤリングで平均して120程の課題意識(現場の声)が抽出できます。その中から改善効果の高い主要因(通常5つ程度)に絞込み、先ず、手掛けるべき改革ポイントのご提案をさせていただきます。
6. ARISというBPMツールを利用しますが、ご購入頂く必要はありません。購入頂かなくとも日々の確認成果物は、Excel形式にして、日々お渡し致しますので、その日の内に、ご確認頂けます。
7. 目標に対して、大幅な改善の効果をもたらしべく、抜本的原因の究明とそれに向けた効果的対策を目指します。
8. 実績で培った、実践的ノウハウと体系化した手法を携えた優秀なアナリストが対応します。





## 2. 4 スケジュールおよび推進体制と推進上の留意点



### ④ ユーザヒヤリングメンバー要件

■ ユーザヒヤリングで参画をお願いしたい方の要件は以下の通りです。

1. (初回:1時間ほど)目的目標を確認できる方(プロジェクト責任者、幹部クラス)
2. (初回:1時間ほど)スコープの確認できる方(同上)
3. (1, 2に続けて半日ほど)全体プロセスチェーン図※の確認(業務のつながり全体をお話いただける人)

※P10/P12のプロセスチェーン図の初版

:事前に頂いたプロセスフロー図を元に、プロセス間をつなぐ伝達手段(情報媒体となるメールや、データ名称)と各プロセスで利用するシステム名称を補完して作成します。

--《この時点で、ヒヤリング対象業務が明確になるので、ヒヤリング時間割案をお渡しします》---

4. 時間割に基づいて、ヒヤリング対象業務プロセスの位置付けからオペレーションレベルまで確認できる方(当該業務のマネージャーと実務担当者同席必須)

更に、今回参加したいという意欲的な方々がいらっしゃれば、進め方ご賛同の上歓迎いたします。

決して、現場の声を絞るつもりはなく、できる限り現場の生の声を救い上げたいので、その方々は、対象となる業務プロセスの時間帯でご同席を歓迎いたします。