

特集にあたって

徳山 博子

最近、ビジネスプロセス(以下BPと呼ぶ)の分析手法に再び注目が集まろうとしている。

3年ほど前にリエンジニアリングが大変な話題となったが、“話題”としてのブームで終わってしまったきらいがある。しかし、その後の国際経済環境の激変と長期にわたる不況は、我が国の産業構造に本格的な変革を迫っており、ビジネスプロセスの改革(以下BPRと呼ぶ)を具体的に実施することが、現在切実で重要な経営課題となってきている。

ところで、BPRは、当然“人の要素”が本質を占める。一般に改革には痛みも伴い、抵抗する人も出てくる。具体的なBPRの推進には、BPを構成する人々の危機感や目的意識などの統一を図り、衆知を集めて最良の改革策を構想し実行していくための、現実的な方法論が求められる。

そのためには、BPの構造や内容把握において、いわゆる“群盲象をなでる”の状態から脱して、関係者全員がお互いの価値観や業務ノウハウを公開し理解しあって、BP全体の実像に対する認識水準を高めることが第一義の要件となる。それゆえに、この点に主眼をおいたBPの分析手法に、関心が高まっているわけである。

そこで今回、BPの分析手法について概観し、具体例として3つの手法を紹介することにした。

まず総論は、筆者等が担当したが、上記のような認識から、BPRの活動全体の鳥瞰を行い、業務改革案策定の手順と各ステップでの分析作業とを整理した。そして各種の分析作業に対して、公開されている手法の幾つかを示した。また、一般論として、これら分析手法の役割と活用上の留意点とを、筆者等の体験をもとにまとめてみた。

次に、具体的な手法として3つの代表的なものを選び、それぞれの紹介をそれらに従事されている企業の

方をお願いした。

DOA(Data Oriented Approach)は、情報システムの構築の方法論を、BPRに適用しようとするものであり、情報システム技術者(SE)などがBPR活動に参画する方法論として評判となったものである。手法自体の内容は2年半前に日経情報ストラテジーで紹介されたが、今回はその後の展開を中心に報告を願った。

ABM(Activity Based Management)は、80年代後半から提唱されているABC(Activity Based Costing:活動基準原価計算)をもとに、BPのコスト構造を分析したうえで、経営資源投入の重点を絞り込み、改革の方向性を明確化するための手法であり、BPの定量的な分析手法として特に関心を集めているものである。

IDEF(Integrated computer aided manufacturing DEFinition)は、BPを可視化することを主眼とした手法として、米国でCALCの発展とともに充実、普及してきたものであり、わが国でも最近注目を浴びてきている。理解しやすい簡明な図式記述法に特徴があり、ソフトウェアツールも提供されている。いろいろな分野のBPの記述にも適用できる汎用性が評価され、各種企業で応用研究が進んでいるようである。

言うまでもないが、本特集はビジネスプロセスの分析手法についてのごく一部を紹介したにすぎず、他にも数多くの手法の存在が知られている。しかし、手法の多くは米国生まれであり、米国での実践を通して工夫された手順や技法を体系化したものである。はじめにも述べたように、我が国の企業のほとんどはBPRの具体的な推進を迫られている。今後は、BPR活動の実践と、それによるノウハウの蓄積によって、我が国企業の実状に合った手法の開発・改良が望まれるところである。