



GS LetterNeo Vol.13

2009年8月

ビジネスモデリング (3) ー全体最適化のためのビ ジネスプロセスモデル

ビジネスモデリングスペシャリスト

蒔田 一友

Kazutomo Makita

makita@sra.co.jp

「ビジネスモデリング(2)」では、問題解決とビジネスモデリングの関係について触れました。ビジネスモデリングの最終回になる今回は、顧客と共有されるモデルであり、最も中心的なモデルとなるビジネスプロセスモデルについて考えていきます。

◆ビジネスプロセスの重要性

企業における問題を考えるとき、個別の業務機能や組織(部門など)をそれぞれ改善しても、企業全体の利益に必ずしもつながりません。例えば、営業部門が、顧客に提供される製品の生産量や品質面で同期が取れていない受注契約を取り交わす、あるいは製造部門が、売れない製品や営業部門が売ることができない製品を大量に生産しても、結果的に在庫の山を作り出します。

企業の問題解決とは、**顧客に向けた価値提供という観点から、企業全体としての最適化**を目指すことが重要となります。この分析に役立つのが、ビジネスプロセスモデルです。

プロセスとは、**インプットから価値あるアウトプットを生み出すもの**です。ビジネスプロセスモデルとは、ビジネスの**最終的なアウトプットである価値(顧客に提供する価値である製品やサービスなど)の実現に向けた一連のプロセス間の関係を定義したモデル**です。ビジネスプロセスモデルによって、ビジネスを、顧客に提供す

る価値を見出し、つくりだし、提供する、というように全体の過程の流れとして捉え、それぞれの業務機能がどうあるべきかを検討することで、個別最適に陥ることなく、企業全体としての問題解決を図ることができるのです。

◆階層化

しかしながら、顧客に対して製品やサービスなどの価値を提供するまでには、多くのビジネスプロセスと多くの組織や役割担当者が関係します。ビジネスプロセスを細かく定義すると、ビジネスの具体的な内容を理解しやすくなりますが、量が膨大となり、ビジネスプロセスの全体像の把握が難しくなります。逆に、ビジネスプロセスを抽象度を高めて定義すると、ビジネスプロセスの全体像は把握し易くなりますが、ビジネスの具体的な内容が把握できなくなります。

ビジネスプロセスは、誰が、何のために、モデルを見るのかという**目的に応じて、異なる詳細レベルでモデリング**します。そのために、ビジネスプロセスの要素を階層化してモデリングします。上位のビジネスプロセス要素に、その詳細として、下位のビジネスプロセスモデルを関係付けるわけですが、こうすることによって、全体最適な視点を見失わず、現状把握や解決策に役立てることができます。私達の多くのプロジェクトでは、一般的に、3~4階層でモデリングを行っています。

ビジネスプロセスの階層化は、従来の機能指向やオブジェクト指向ではなく、プロセス指向で進める必要があります。プロセス指向での階層化を行う際に重要となるものが、ビジネスイベントです。

◆ビジネスイベント

ビジネスイベントとは、**ビジネスにおける重要な出来事**です。ビジネスプロセスの**節目となるポイント**であり、最終的なアウトプットを生み出すための**中間に存在する目的や目標**と捉えることもできます。また、ビジネスプロ

セスのトリガや、ビジネスプロセスが実行された結果として発生します。具体的な例としては、顧客との間で起こる受注契約や納品などの事象や、製品の製造過程において重要となる工程完了時点や管理ポイントなどにおける事象などです。

全体最適の視点を見誤らずに個々のビジネスプロセスを分析していくためには、最終アウトプットに向けて、ビジネスイベントが正しく認識され、設定されていることが重要となります。

ビジネスプロセスの階層化は、このビジネスイベントを手がかりに行います。**階層化され、分割された下位(詳細)のビジネスプロセスモデルにビジネスイベントが正しく設定されていることで、全体アウトプットに対する中間目的/目標が明確になり、ビジネスプロセス全体の目的/目標と整合することになります。**

◆IT サービス非依存

ビジネスプロセスやビジネスイベントの各要素は、IT サービスに依存しない記述が望まれます。

例えばビジネスプロセス要素に「受注を受注管理システムに入力する」と記述するのではなく、「受注を記録する」と記述し、受注管理システムは異なる要素として記述して「受注を記録する」ビジネスプロセス要素に関係付けます。つまり、**異なる要素をそれぞれ相互依存しないようにしながらも、関係(線を結ぶ)として把握できるようにする**わけです。

これは、**ビジネス上の働き(何をするのか)と道具(支援アプリケーション)を分離**するということで、問題の原因把握や解決策検討の際に有益です。また、寿命の異なるそれぞれの要素を分離することで、モデル自体の再利用性や保守のしやすさにもつながります。

◆最後に

東洋の治癒は、「全体観察」→「構造理解」→「要所加療」→「全体治癒」という循環的発想で行われます。表面的に見ていること、個別に考えていることが、実は全体から見れば、全く別の意味を持つことがあります。

問題を捉える際には、表面的なものや個別のものをバラバラに見ていくのではなく、全体的な観点や、構造的な理解を常に意識し、循環的・継続的に捉えていくことが重要なのではないのでしょうか。表面的・個別になりがちな私たちの目に、全体的・構造的な姿を映し出すために、ビジネスモデリングを是非ご活用下さい。

◆◆◆ バランス感覚を持つ ◆◆◆

コンサルティングチーム チーフエンジニア 有川 陽一

先月でプロジェクトがひと区切りついたので、現在プロジェクトのふりかえりと次のプロジェクトの準備を行っています。

先月までのプロジェクトでの私の役割は、構成管理製品の技術サポートでした。構成管理はプロジェクト管理のごく一部だと高をくくっていたのですが、そんな慢心は見事に打ち砕かれ、構成管理の奥の深さを実感しました。

プロジェクトは十人十色ですが、構成管理方法もプロジェクトによって変わります。同じ構成管理製品を使用してもプロジェクトによって全く使い方が異なるのです。従って、どんなにその製品に対する知識や使用経験が豊富でも、プロジェクト毎にその背景を理解し、最適な使用方法を考えなければいけません。論理的な構成管理方法だけではなく、人員リソースやコスト、インフラ構造、文化など、様々な要素が使用方法に対する決定因子となり得るのです。

一方、構成管理の実行においては、このようなハードな側面のスキルの他に、ソフトな側面のスキルも必要です。どんなに素晴らしい構成管理方法を思いついても、その考えを受け入れてもらえなければ机上の空論であり、定着することはありません。定着しなければ結果は出せません。

結局、様々な視点を持つとともに、常に周囲に気を配り、共に解決していく。そういった智と情のバランス感覚を持つことが、プロジェクト成功への近道なのかもしれません。

GSLetterNeo Vol.13

2009年8月20日発行

発行者 ●株式会社 SRA 産業開発統括本部

編集者 ●土屋正人、板沢智雄、柳田雅子、小嶋勉、野島勇

ご感想・お問い合わせはこちらへお願いします ●gsneo@sra.co.jp

夢を。



株式会社SRA

〒171-8513 東京都豊島区南池袋2-32-8

夢を。Yawaraka Innovation
やわらかいのべーしょん