



DataSpider®
BPM suite

[事業戦略とBPM考察例]

総合情報サービス企業が取り組む、
『より質の高いニュース提供』を
実践するための戦略・施策立案と
BPMの発想による業務改善



株式会社アプレッソ

事業戦略に基づいた目標達成のために、 阻害要因と解決策を明確化

「もっと読者の役に立ちたい。そのために必要な改革・改善は何なのか」。ニュースサイトを運営する総合情報サービス企業A社の幹部社員が集まり、本格的な検討を実施しました。

検討会議は、問題を解決に導いていくセッションスタイルで実施し、本来目指しているゴールと基本戦略の確認、それを阻む要因・問題点の明確化、そして、その問題の原因分析と考察、解決に向けた具体的なアクションプランを確立しました。

明確になった「阻害要因・問題点」は、「戦略」、「スキル」、「制度と仕組み」、「組織風土」、「組織と役割」の5つに大別され、延べ70を超える項目を対象に検討しました。

検討対象の問題はそれぞれに深く掘り下げ、具体的な解決策を立案し、優先順位を決めていきます。この会議は、部門間の利害を超え、効率よく検討を進めるために、ファシリテーターとしてソリューションナビゲーターが入り、検討と立案を進めました。

「時間があれば」……あらゆる問題の解決につながる答えは、積極的な業務改善

迅速に効果のある改善を実施するには、資料を読み合わせて問題意識を共有するだけのようなものではなく、具体的な改善策につなげる必要があります。この会議では、ナビゲーターのガイドに沿って、セッション技法を活用し、表面的な原因を追求するのではなく、改善につながる原因追求を徹底しました。それぞれの課題には、最終的に「何をすべきなのか」という点を明確にするため、その行動の目標・目的を定義した「Must Do」と、それを実現する具体的な活動である「To Do」をはっきりと示し、それぞれに責任者と実施期限を



定める形をとっています。

とはいえ、取り組まなければならない課題や解決しなければならない問題が明確になり、ある程度対策をイメージできたとしても、それを実行しなければ会議の意義は低いと言えます。新たな戦略を考えるにしろ、各メンバーのスキルを向上するにしろ、日々の仕事に追われる中では、70を超える諸問題解決に“十分な時間を取ることがなかなか難しい”のが現実でした。

この検討会議によって、すべての問題解決につながる共通点は“足りない時間”を作ることです。それを認識した上で、多数の改善項目の中から「即効性がある」とメンバーが結論付けたのが、社内経理処理などの「制度と仕組み」における問題の解決・改善でした。

現場の業務効率改善に、 BPMへの取り組みが効果的

経理処理などに代表されるいわゆるワークフロー型の業務処理は、その手順を明確にしていくと、無理や無駄を整理しやすいため、比較的、改善の立案が容易です。このタイプの業務改善に有効なのが、ビジネス・プロセス・マネジメント(BPM)の考え方です。

BPMは、手順や役割分担、ルールといった業務プロセスを明確に記述することで現状を把握し、分析した上で、継続的な改善・最適化を行っていく手法をとります。最も大切にしている事は「継続的な改善・最適化」という部分であり、問題点を洗い出して新たに業務プロセスを定めるだけに止まらず、きちんと実施されているのか、新たな問題は発生していないかといったモニタリングが重要となります。

これを繰り返すことで、「問題の発見」、「原因把握」、「解決策の立案」、「実践」という流れが迅速化し、スピードある業務効率向上を可能にするのが、BPMの目的でもあります。

モニタリングには、当然ITを活用するのが良いといえます。たとえば、業務効率化を支援するためのERPやBIといったソリューションにBPMの考え方を組み合わせることで、モニタリングのみならず、損益の発生原因を掴めるようになる、などのメリットもあります。

BPMの考え方を支援してくれるツールには、「BPM suite」があります。BPM suiteは、業務をデザインし可視化すると同時にワークフロー型のアプリケーションを作成、実行、モニタリングすることができます。さらに、システム連携を実装することも容易であるため、既存のITを活用した上で現場の利便性を向上し、業務効率を高めることを可能にしてくれます。

経理作業が辛い! システムが使いづらい! でも仕方がない……?

ここで、多くの課題が飛び出したA社の会議から、1つの事例を紹介しましょう。それは、前項でも比較的改善がしやすいと述べた毎月発生する経理作業についてでした。

「月末の経理作業が大変で本業に差し障る。作業がとても面倒な上に、期日が厳しすぎて困っている」というのが最初の問題点でした。出席者全員がそれに同意しつつも、飛び交うのは「仕方がない」という言葉。「過去の失敗を踏まえたルール」、「会社のルール上この期日になってしまうのはどうしようもない」、「これまでもいろいろ改善要求をしてきた」といった意見が出ました。

改善に向けた真の原因追求と 対応策の立案を実施

これに対してナビゲーターが「本当にどうしようもないのか、なぜそうなってしまっているのか」と考えを掘り下げるようガイドしたところ、「社内でのメディアビジネス部門の立ち位置的に仕方がない」という意見が出ました。

A社では、ニュースサイトの運営以外にも幅広く事業を展開しており、経理システムを含めた基幹システムは全社共通のものを利用しています。

「メディアビジネスだけでできている会社ではないため、メディアビジネスのやり方に配慮されていないシステムが多い。経理作業も他事業部門では件数的に負担が少なくても、メディアビジネスは取引先が多岐にわたり、扱う件数が多いため大きな問題になる」という実情をメンバーが語ります。

A社の運営するニュースサイトでは、毎日数百という記事を掲載しているため、必然的に他事業部とは比較にならないほど発注件数が増えてしまいます。だからこそ、小さな手間が大きな負担になるわけです。

経理作業に関しても、担当者は本来の業務を1~2日止めて対応しているとのことで、この作業日程や入力内容等に関しては、全社共通の既存のシステム上ではどうにもならないという実情があります。「自動化できる部分は自動化して、改善要求も繰り返している」と語りながらも「最後の請求書発行依頼メールをなぜシステム上からボタン1つで送らせてくれないのか。接続仕様(API)を公開してくれば、部門内のアプリケーションからでも柔軟に対応できる」と、まだ可能性の残っている改善案についての発言が出てきました。

こうした中で、メンバーは、「改善が難しい部分は多いだろうが、『APIを公開してほしい』というように、具体策を整理し



た上で、こうしてほしいと具体的かつ明確な要求をしてみてもどうか」と発想を変えることができました。

結果として「全社で定められた内規や仕組みでメディアビジネスにそぐわない部分を整理し、改善を要求する」をMust Doに、「問題点を抽出して整理する」、「改善策を立案する」、「改善策を主管部署に要求する」をTo Doに決めました。

APIを公開してもらうことで、部門内の業務をBPMのITツールを使用してもらうと全社システムとつなぎ、アプリケーションとして活用できれば、業務効率の向上が期待できます。

すなわち、全社システムは変更せずに、部門内の効率向上をはかれる可能性を見出したのです。

具体的な改善につながる一歩

A社での事例は、大きくとらえた場合はどの企業にもよくある問題と見ることもできます。全社的なルールであっても、ある事業にとって効率化をはかるべきポイントになっているのならば、問題点や具体的な要求を整理して提案・要求してみるというのは必要なことと言えます。

「ここで決めて終わりにしてはいけない。かならず実行して、社内会議等でフォローアップするのが大切」とメンバーは確認しました。もちろんBPMとして考えるのならば、その後も常に業務プロセスをモニタリングし、改善効果の確認やさらなる業務効率化等につなげて行くことになります。

ではあらためて、A社ではどのようにBPMを活用し、実際に業務効率を改善すればよいのか。一連のセッション終了後に考察してみることにしました。

業務改善の天敵は「諦め」と「思い込み」

業務改善に取り組む大前提として、2つの柱があります。1つは会社の経営目標や戦略において、『お客様のベネフィットを実現するために何をしなければいけないのか』という大

命題を外さないこと。もう1つは、『ツールや手法に頼るのではなく問題は何かを見極める』ことです。この2つを見失うと、本当の意味での業務改善は実現できません。今回のA社の取り組みはそこに踏み込もうとしたもので、大変価値のあるものだと考えられます。

今回のセッションでは、参加者全員で何に問題があるのかをきちんと落とし込み、その原因を並べて整理し、改善ポイントを抽出する手法を採用しています。この後大切なのは、付けた優先順位において“重要なこと”、“解決すべきこと”に具体的に取り組むことであると言えます。

またBPMは、その名の通りビジネスプロセスを管理するものです。そのため、プロセスを絵にして、問題点や不具合、本来のあるべき姿から遠くなっている部分を見極めた上で修正していきます。経理処理のようなプロセスがはっきりしているものは絵にしやすく、問題点の発見から改善につなげやすいため、BPMに向いている課題と言えるでしょう。

まずは絵を描き、システム間の連携を考えます。そのデザインをしやすいのが、先ほどご紹介したBPM suiteです。描いた絵がそのままアプリケーションになるため、改善・改造がしやすく、業務改善の助けとなります。これを活用して、作り、取り組み、見直し、ダメな部分があるならまた変更していくというのがBPMの発想の原点といえます。

今回、A社のメディアビジネス部門では経理処理という全社的な仕組みに、APIを利用して部署の要望を反映する余地がないのかという交渉・相談を行うことを目指すことになりました。こうした従来手法を、少し飛び出したやり方で例外を検討していくことも大事なことです。

BPMに限らず、業務改善において絶対にやってはいけないのは、諦めることと思いつくことです。『これは仕方のないことだ』、『決まりだからどうにもできない』と改善を試みないのは業務改善の大きな障害と考えるべきで、そこに踏み込んだA社の取り組みはまさにこれからが本番となります。

実際に設計し、相談してみる。どういう改善ができるのか絵に描いてやってみる。そこまで進んで、はじめて業務改善の計画は生きることになります。そして最終的には、業務効率の向上により生まれた“時間”で、他の問題・課題の解決

に取り組んでいくことができるようになり、A社の運営するニュースサイトは読者志向の大きな進化を遂げるはずですよ。

BPMの発想を実践的に活用するための ツール、DataSpider BPM Suite

前述のとおり、BPM Suiteというソフトウェアを使えば、ビジネスプロセスを記述・描画していくことを中心に、とても簡単にアプリケーションシステムを作成できますが、既存のシステムや他のアプリケーションがすでに業務の中に浸透している今日では、既存システム、他のアプリケーションとの連携を同様に簡単にデザインできるツールが望ましいと言えます。

特に、既存のITを活用し、他のシステムとの連携機能がビジネスプロセスの記述と同様にコーディングレスで実現できるEAIの機能を備えた、アプレッソのDataSpider BPM Suiteは、ITをフルに活用し、全社のガバナンスと戦略、そしてエンドユーザーの利便性をバランスよく成長させることの一助となるツールです。

まとめとして

ここでまとめとして、効果的な業務改善についてまとめてみたいと思います。

- ・事業戦略やビジョンに則った、効果的な改善策を策定する、本来の目的を忘れない
- ・現業を担うエンドユーザー部門も中核となりプロジェクトを進める
- ・慣れや、諦めを極力忘れる
- ・既存の仕組みやシステムを活用し、連携させることが重要
- ・変更や新たな業務に対応しやすい仕組みづくりを支援してくれるツールを重視する

以上のような点を重視して、ITを活用したBPM的な発想で業務改善を実施すれば、スピード感があり、柔軟、かつ効果のある改善が期待できるのではないのでしょうか。

【DataSpider BPM Suiteに関する問い合わせはこちら】

株式会社アプレッソ

〒112-0014 東京都文京区関口1-20-10 住友不動産江戸川橋駅前ビル2階
電話: 03-4321-1115 (事業推進本部 代表) <http://www.appresso.com>

動画でわかりやすく学べるBPMの解説

<http://bpmportal.appresso.com/>

APPRESSO、APPRESSOロゴ、DataSpider、DataSpiderロゴ、アプレッソ、サービススタ、データスパイダーは、株式会社アプレッソの商標または登録商標です。その他の会社名、製品名、サービス名等は、各社の登録商標または商標です。この事例リーフレットは2016年5月に実施した取材内容に基づいて作成しています。



株式会社アプレッソ

〒112-0014

東京都文京区関口1-20-10 住友不動産江戸川橋駅前ビル2F

TEL : 03-4321-1111 (代表)

FAX : 03-4321-1112

<http://www.appresso.com/>

E-mail : info@appresso.com