

ビジネス・プロセス管理の フレームワークに関する一考察¹⁾

李 健 泳

はじめに

米国国防総省は、1994年末に公表した「プロセス改善マネジメントの枠組み (Framework for managing Process Improvement)」の序文の中²⁾で、今日の第三次産業革命である「情報化時代」においては、ミッション、マネジメント、プロセスなどの組織を構成するすべての要素を再検討する必要があると指摘している。機械や原材料に特徴付けられる「工業化時代」とは異なり、グローバル規模で情報が取り扱われ、加工される今日の環境では、情報化の影響がすべての領域に行き渡り、情報管理が競争優位を導く手段になりつつあるとともに、それに基づく経営管理のあり方が問われている。しかし、今日の情報化時代における新しいコンセプトに基づいた経営管理のあり方は、未だに確立されていないのが現状であろう。ジョンソンは、トップダウン・リモートコントロールからボトムアップ・エンパワメントへと置き換わることを強制する情報革命は、「管理者と作業者の関係」を変え、「支配と統制」から「学習に基づく生産」への変革をもたらすと予見しているが³⁾、そのよ

1) 本稿は、日本管理会計学会全国大会テーマセッション「組織構造のデザインと管理会計」(2002年9月10日)で発表した内容の一部を加筆・修正したものである。

2) www.erp.gr.jp/old/006/books/022/index.html.

3) H.T. ジョンソン著 (辻厚生・河田信訳)、米国製造業の復活、中央経済社、

キーワード：スピード経営、ビジネス・プロセス再構築、プロセス管理モデル、管理連鎖、プロセス評価

うな環境変化に対応した経営管理のあるべき姿は明らかでない。

本稿では、「情報化時代」におけるグローバル競争環境で、企業内部の組織横断的なプロセスをどのように構築し、管理すべきであるかに焦点をおく。組織横断的なプロセスの構築・管理の必要性は、情報化時代における環境変化に順応度を高めるスピード経営が要求されているためである。

1. 情報化時代におけるスピード経営

1) グローバル競争環境での企業の比較優位の要件

情報化時代においては、各国の固有要素があるにせよ、タイム・ラグのないボーダレスの製品・サービスの競争が繰り広げられている。このような環境変化に対応し、企業はグローバル的な適地生産・適地販売のみならず、企業内部のプロセスの一部をアウトソーシングするなど競争優位を確保しようとするとともに、企業内部プロセスの最適化とコア・プロセスの構築にも力を注いでいる。ここで、前者はプロセスの選択と集中に基づく比較優位の確立であり、後者はプロセスの合理化に基づく比較優位の確立であるといえよう。しかし、企業環境に対応するプロセスの選択と集中は、外部環境に対する長期戦略として取り組むべきであるため、持続的な競争優位を確保する努力は、企業内部のプロセスの改善とコア・プロセスの確立に焦点をおかなければならない。

2) 「情報化時代」におけるスピード経営

今日の「情報化時代」の競争環境では、大きい会社が小さな会社を負かすのではなく、速い会社が遅い会社を打ち負かすとも言われている⁴⁾。このように経営にスピードが要求されるようになった背景には3つの要因が挙げられている。1つ目は、経済のグローバル化で世界的な競争が激しくなっていること。2つ目は、デジタル技術の発達によって、製品寿命が短くなってい

1995年, pp.237-244。

4) 稲垣公夫, EMS戦略, ダイヤモンド社, 2001年, p.33。

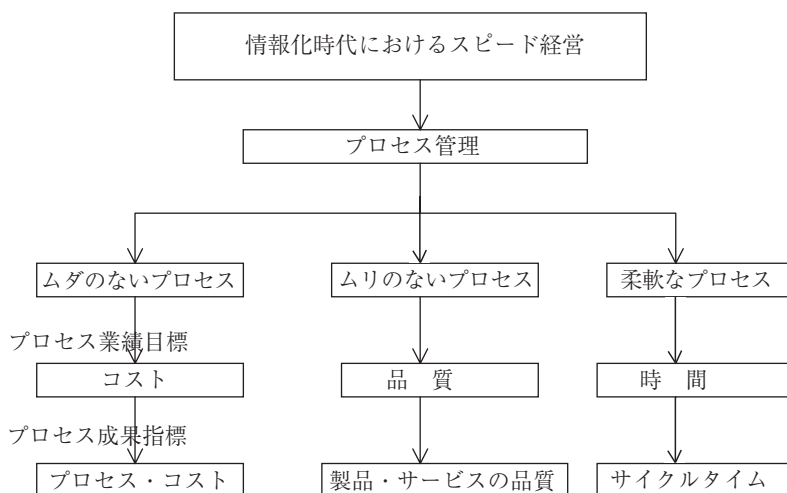
ること。3つ目は、インターネットなどの普及で情報が瞬時に世界に広がり、意思決定のスピードもこれに合わせなくてはならないことである⁵⁾。スピードは、顧客ニーズを速く正確に捉えて、プロセス・サイクルタイムを向上させ、コスト削減と収益向上につなげるためのコンセプトである。要するに、社内外の顧客から多様な注文を受け、顧客が要求する納期内に製品やサービスを提供するのがスピード経営の本質の一つである。いいかえると、スピード経営は、図表1のように、①多様な顧客ニーズに合わせ（柔軟なプロセス）、②ムリのない一定の品質を保ちながら（ムリのないプロセス）、③希望納期に間に合わせるムダのない（ムダのないプロセス）経営を目指すものである。このようなスピード経営には、図表1のように、各要素に沿ったプロセスの業績評価尺度をも定める必要がある。まず、柔軟なプロセスにおいては、プロセス・サイクルタイムなどの速度と多様な要求に応えるプロセスの順応性とを測る時間尺度を設ける必要がある。さらに、ムリのないプロセスにおいては、顧客が満足できる製品・サービスの品質を測る品質尺度を設ける必要がある。一方、ムダのないプロセスにおいては、プロセス活動の付加価値・非付加価値を測るコスト尺度を設ける必要がある。これらの尺度は、デイリラ⁶⁾が取り上げているように、時間尺度が「プロセスのよさの計量化」を、品質尺度が「製品・サービスのよさの計量化」を目指したものである。さらに、コスト尺度は「よさの経済性を計量化」したものである。「よさ」とは、内外の顧客の期待を充足することを意味する。

しかし、3つの要件の1つでも欠けたスピード経営は、部分最適化に留まる可能性が高い。したがって、意味あるスピード経営のためには、企業戦略により選択・集中されたプロセスのもとで、3つの要件を満たすプロセスの構築によりシナジー効果を得ながら、企業価値を高めなければならない。ここで、ムダとは、目的を達成させるために、必要以上の手段や方法、動作な

5) 特集：スピード経営待った！戦略なければただの拙速，日経ビジネス，1997年8月18日号，pp.20-33。

6) D.C. Daly and T. Freeman Edited, The Road to Excellence - Becoming a Process-Based Company, CAM-I, 1997, p.112.

図表1 スピード経営の概念図



どが加わることによる余分の部分を指すもので、ムリとは、目的に対して手段が少ない場合を意味する⁷⁾。

2. ビジネス・プロセスとマネジメント・プロセス

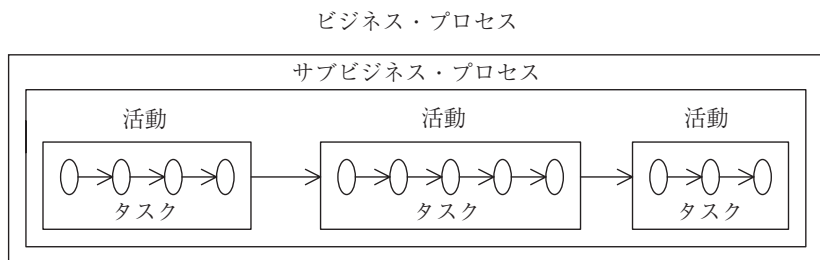
プロセス管理においては、ビジネス・プロセスの合理化とともに、マネジメント・プロセスの確立が重要である。ビジネス・プロセスとは、特定の目的を遂行するためにリンクされている活動のシリーズで、初めと終りをもって、インプットとアウトプットが明確に識別できるものである⁸⁾。しかし、論者によってプロセスの定義は異なる⁹⁾。それは、各論者が想定しているビ

7) 関根憲一他3人，特集：新・現場の7つのムダ取り事例集，工場管理，1999年1月，pp.10-14。

8) Ansari S., Bell J., Klammer T. and Lawrence C.: *Management Accounting in the Age of Lean Production, A Modular Series - Management Accounting*, McGraw Hill, 1997, p.24。

9) 平岡秀福：「プロセス・マネジメントのための管理会計システム」，産業経理，Vol.55 No.3, 1995 pp.92-103。

図表2 ビジネス・プロセスの構成要素



ビジネス・プロセスの類型および範囲が異なり、定義もそれに依存して定められているからである。

本稿ではインプットとアウトプットが明確に識別できる「活動」をビジネス・プロセスの最小の単位として考える。

一方、ビジネス・プロセスは製品の設計から顧客サービスに到るまでの物理的な価値連鎖の過程を意味するが、プロセス管理においては、ビジネス・プロセスとともに、ビジネス・プロセスを組織的・統合的・継続的に管理するためのマネジメント・プロセスをどう組み立てるかがカギとなる。マネジメント・プロセスとは、計画→実施→評価といった管理連鎖の過程である¹⁰⁾。

3. プロセス管理

1) プロセス管理における管理会計の役割

プロセス管理は、従来の機能や部門間の壁を破り、情報や資源を共有化し、業務をくくって連結・結合させ、その流れをプロセスとして捉え管理しようとする考えである。しかし、従来の管理会計は、縦割りの機能や部門を前提に製造原価を中心に管理しようとしているため、組織の横割りプロセスの管理には限界がある。したがって、業務をくくって連結・結合させ、プロセス

10) 李健泳, 機能展開によるプロセスの改革と改善, 「組織構造のデザインと業績管理」門田安弘・浜田和樹・李健泳編著, 中央経済社, 2001年, pp.163-178。

に変化が生じた場合、プロセスの変化がプロセスのアウトプットにどのような影響を与えているかを財務的な観点で明らかにするところが管理会計の役割であろう。したがって、プロセス管理会計では、原材料のサプライヤーから製品・サービスの最終消費者に至るまでのビジネス・プロセスを対象に、プロセスの改善・改革によって生じるプロセス・パフォーマンスの変化を財務的に総合管理するツールとして構築する必要がある。

2) ABC/ABMとプロセス管理

活動の情報に基づいてプロセスをリデザインしようとする管理会計ツールにABC/ABMがある。ABC/ABMでは、プロセスの活動への分解に基づいた価値分析が特徴である。分解された活動は、バリューチェーンに基づいて付加価値活動と非付加価値活動に分かれ、さらに活動間の関係が見直される。しかし、ABC/ABMは、以下のような指摘により、プロセスを管理するには限界があると思われる。

- 1) ABC/ABMでは、「活動」と「顧客要求の満足」とを明確にかつシステム的に結合することはできない。例えば、原価低減のためには、活動ドライバーの数を減らし、活動原価を減らそうとするが、顧客満足を得るためには、活動ドライバーの数を減らすのではなく、より多くの活動ドライバーを能率的に取り扱う仕事の改善が必要である¹¹⁾ 1。
- 2) ABCから得られた活動に関する情報は、ABCシステムが活動の相互関係には目を向けず活動を孤島として扱っているため、プロセス全体の戦略的な観点からの相互関係分析による改善とは異なり、限界を持っている。すなわち、プロセス観点を持たないABMの活動分析による改善努力は、プロセス統合などのプロセス全体の最適化には失敗しているのみならず、機能の相互関係から把握できるムダやムリなど

11) H.T. ジョンソン著 (辻厚生・河田信訳)、米国製造業の復活、中央経済社、1995年、pp.165-166。

の改善には限界がある¹²⁾。

- 3) A B Mで得られ、そして使われているデータは、活動ドライバーが非財務的であるとしても、コスト志向的で、A B Cデータを使う管理者は非会計的なフレキシビリティまたは顧客満足に影響を与えているかどうかの戦略目標には目が向いていない¹³⁾。

一方、従来のプロセス管理技法は、プロセス情報により顧客とベンダーを明らかにし、さらにベンダーのインプットが顧客向けのアウトプットに変化されていくメカニズムを明らかにする。しかし、プロセス情報は、いかにして活動が行われ、顧客満足にどのように貢献するのかを示すものではない¹⁴⁾。このようなA B C/A B Mの限界と従来のプロセス管理技法の問題点を勘案し、本稿のプロセス管理は、次の3つの点で従来のプロセス管理技法に改良を加えたものである。①従来のプロセス管理技法による価値連鎖の合理化にマネジメント・プロセスとしての管理連鎖を導入し、継続的な改善の管理システムを構築する。②プロセスにおける付加価値・非付加価値とコストの関係分析にはA B Cの情報を活用する。③プロセスの活動への分解による価値分析のみならず、活動の結合・再編による顧客満足を志向する。ジョンソンがいうように、活動分析データには継続的なプロセス改善を誘発する力がないという指摘¹⁵⁾は、本稿のようなプロセス管理システム構築の必要性を裏づけているものである。

12) R.A.Lawson, Beyond ABC: Process-Based Costing, Journal of Cost Management, Fall 1994, pp.33-43.

13) L.V. Ruchala, New, Improved, or Reengineered?, Management Accounting, December 1995, pp.37-41.

14) H.T. ジョンソン著 (辻厚生・河田信訳), 米国製造業の復活, 中央経済社, 1995年, pp.165-166.

15) H.T. ジョンソン著 (辻厚生・河田信訳), 米国製造業の復活, 中央経済社, 1995年, pp.166.

4. プロセス再構築のレベル

今日の情報化時代における急激な環境変化は、あらゆる分野で現れ、さらにその変化の速度を速めている。さらに、企業も常に変化を探知し、変化に相応する戦略を樹立しようとしている。しかし、変化は新しい変化を引き起こすため、変化はインプット要素である同時に、過程それ自体でもある。セブンイレブンでは、取り扱っている全体3000品目の商品のうち、7割が1年以内に入れ替わる環境変化の中で、過去の情報であるPOS情報に基づき、どう仮説を立てるかが環境変化に対する最重要な戦略であるといわれている¹⁶⁾。要するに、変化にどのように適応し、管理するかがプロセス管理のキー・ポイントになる。ここでは、環境変化に適応し、スピード経営を実現するためのプロセス再構築のレベルを、米国防総省の定義を参照し改良を加え、以下のように、分けて考える。

①プロセス改善

部門内のプロセスが中心で、成果物としての製品・サービスの品質のバラツキを削減し、機能・部門活動におけるプロセスの流れを徐々に改善する活動レベル。

②プロセス・リデザイン

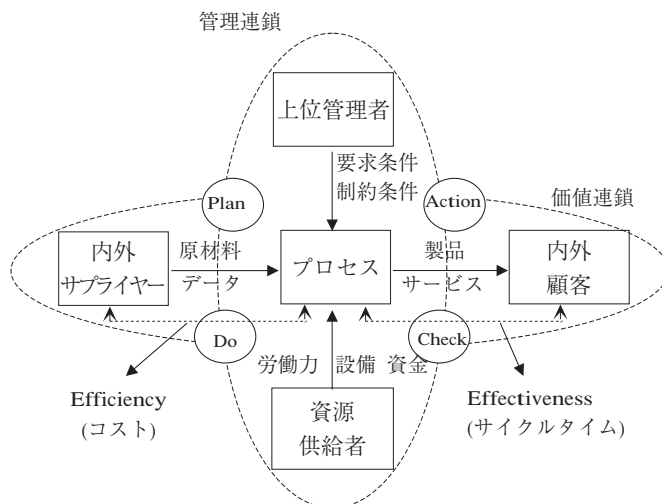
部門間のプロセスが中心で、プロセスから非付加価値活動を取り除き、プロセス・コストを低減させる活動レベル。

③バランスト・プロセス

R&Dチェーン、サプライチェーン、デマンドチェーンといったチェーン内とチェーン間のプロセスが中心で、顧客満足を果たすためのプロセスの順応性、効果性を高める目的で、サイクルタイムを向上させる活動レベル。

16) ゼロの焦点, Forbes, 1997年4月, p.28.

図表3 プロセス管理モデル



5. プロセス・マネジメント・システム

1) プロセス管理モデル

米国防総省の「プロセス改善マネジメントの枠組み」で取り上げられているように¹⁷⁾、プロセス・マネジメントとファンクショナル・マネジメントは、共存を前提とする必要がある。すなわち、プロセス管理には、プロセスを対象とした機能組織上のマネジメント・サイクルを回す「管理連鎖」とプロセスの「価値連鎖」との最適なバランスを図る必要がある。図表3は、米国防総省の「プロセス改善マネジメントモデル¹⁸⁾」を参照し、改良を加え、本稿のプロセス管理モデルとして作り上げたものである。

17) www.erp.gr.jp/old/006/books/022/007.html,

18) www.erp.gr.jp/old/006/books/022/003.html,

2) 価値連鎖

価値連鎖に基づくビジネス・プロセス分析には、前述のように、プロセスをプロセス再構築のレベルに合わせて、サブプロセスに分け、さらに、費用・便益を考慮して適切な活動レベルにまで分割することから始まる。実務では、活動分析をISO9000シリーズの認証取得の資料を使うことが多いといわれているが¹⁹⁾、活動に分解されたプロセスはプロセス改善の機会を明らかにする出発点である。一般的に、活動に分解されたプロセスはプロセス・マッピングにより価値の流れを図面化し、非付加価値活動を排除する。しかし、キャプランがいうように、付加価値活動と非付加価値活動の矛盾なく定義づけることは容易ではない²⁰⁾。さらに、付加価値活動と思われる活動さえも企業戦略とベクトルが合わなければ不要な活動にすぎないことに注意しなければならない。例えば、US West社²¹⁾では、プロセス再構築における付加価値活動の属性を以下の4つの点を満たすものに限定することによって、非付加価値活動の削除と部門間のインターフェースを減らすことができたという。4つの点とは、①顧客ニーズに貢献する活動、②企業戦略を実行するのに役立つ活動、③業務のポジティブな変化を引き起こす活動、④前活動の修正・再実行活動でない活動である。

一方、価値連鎖の分析では、その目標がプロセス・コストの削減におかれる場合、上述の価値分析のみならず、プロセス・ドライバーの分析により、その削減が図られる。しかし、プロセスは特定の目的を遂行する「活動のシリーズ」であるため、プロセス・ドライバーを特定することは容易ではない。本稿では、プロセス・サイクルタイムと関連するプロセス・ドライバーを用いて、プロセス・コストの削減のみならず、顧客満足を高めてプロセスの効

19) アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング著、業績評価マネジメント（改訂版）、生産性出版、2001年、pp.164-165。

20) ロバート・S・キャプラン／ロビン・クーパー（櫻井通晴訳）、コスト戦略と業績管理の統合システム、ダイヤモンド社、1998年、pp.194-197。

21) S. Coburn, H. Grove and W. Ortega, Business Process Reengineering Using Activity-Based Management, Journal of Cost Management, Warren Gorham & Lamont, September/October 1998 Vol. 12 No. 5, pp.41-47.

果性を向上させる必要があると考える。さらに、プロセス・サイクルタイムの長短は、ムダ・ムリな活動要因によりその長さが決まるが、環境変化に対するリアクションとフレキシビリティを考慮する必要がある。因みに、米国防総省では、プロセス・コスト削減の最善策を、経験に基づいて、プロセス・サイクルタイムの短縮に焦点をおくべきであると主張している²²⁾。本稿では、前述のバランスト・プロセス・レベルでのプロセス評価尺度は、プロセス・サイクルタイムにかかわる指標で定める必要があると考えている。

3) 管理連鎖

プロセスを組織的・統合的・継続的に改善するためにはプロセスを統制し、管理する技法が必要である。すなわち、継続的な管理システムである反復的なマネジメント・プロセスをどう組み立てるかがカギとなる。繰り返しになるが、継続的にプロセスを管理し改善させるための管理連鎖、すなわち、反復的な PDCA のサイクル (Check-Action-Plan-Do : CAPD) をどう取り入れて組み立てるかが重要である。

一般的に、プロセス再構築の目標は、管理連鎖により計画され実行されるが、日本企業においては、目標設定に方針管理および目標管理がよく使われている。プロセス管理においての管理会計の役割も、管理連鎖が機能するようにプロセスのインプットとアウトプットの情報提供およびプロセスの業績評価尺度の提供にあるといえる。

しかし、プロセス再構築の目標が決まって目標を展開したとしても PDCA のサイクルを回す対象を用意しなければならない。プロセス再構築の範囲と程度により適用可能な手法は異なるが、例としては、5 S 活動、ABC/ABM、TQM、VEなどが挙げられる。価値連鎖の分析などによって浮き彫りにされた重要な 이슈および問題点は、これらの手法を使うことによって始めてプロセスに変化をもたらすからである。

22) www.erp.gr.jp/old/006/books/022/006.html

6. プロセスの活動への分解と活動の結合・再編

ABC/ABMでは、プロセスの活動への分解に基づいた価値分析が基本である。分解された活動は、バリューチェーンに基づいて付加価値活動と非付加価値活動に分けられ、活動間の関係がリデザインされる。しかし、本稿のプロセス管理においては、従来の価値連鎖の考えに継続的改善の管理システムとしての管理連鎖を導入することによって、ABC/ABMでは明らかでない活動の結合と再編への手法提供の可能性を考える。プロセスに変化を引き起こす場合、ABCの情報は過去の活動情報であるため、活動の結合・再編に伴う活動情報を提供できないからである。

ABC/ABMの活動分析による改善は、前で述べたように、プロセスの全体最適化までには結びつかない。顧客満足を高めるためには、個別活動の分析よりも活動間の連携に注意を払う必要な場合が多いからである。活動まで分解し改善を図ろうとしても、活動自体のスキル度（活動の難易度と疲労度）、行う階層（熟練工と単純工）、活動の可変性（ルーチン化活動と随時活動）、活動間のアンバランス（活動サイクルタイムの差）などが活動間の連携を拒む要因にもなる。その結果、活動の部分最適化に留まり、全体最適化までは行かないことがよくある。すなわち、効率性はよくても効果性には問題がある場合が多い²³⁾。

プロセス管理では、ABC/ABMで行われている活動への分解による効率性の追求に留まらず、プロセスの効果性を図ることによって全体最適化を図る。例えば、日本企業において、生産プロセスでは、組立工程を中心にU字型ライン生産方式もしくはセル生産方式が一般化されている。このような生産方式は、活動の結合もしくはプロセスの再編による効率性と効果性の同時追求を狙いとしている。とくに、多品種少量生産の需要動向はますますこ

23) 効率性 (Efficiency) とは、インプットとアウトプットとの間の最善な関係を意味し、効果性 (Effectiveness) とは、アウトプットと目的との間の最適な関係を意味する (門田安弘編著, 管理会計学テキスト (第2版), 税務経理協会, 2000年4月, p.23)。

のような生産方式を必要としている。しかし、それを可能にする要件は、多能工・知能工といわれている日本の管理システムから求めなければならない。米国企業では次の3つの制約により、多能工制度が十分には機能していないといわれている²⁴⁾。

- ① 職階にもとづく賃金制度
- ② ブルーカラー労働者を多能工に育成する職場内訓練計画（O J Tプログラム）の欠如
- ③ ブルーカラー労働者を、工場内のさまざまな職務に配置転換することの困難性

さらに、関根憲一らは²⁵⁾、アメリカのI Eが、単純化（Simple）、専門化（Special）、標準化（Standard）の3 Sを骨子としているが、トヨタのI Eは単純化、多能工化、標準化であると指摘している。

このような企業文化の違いがプロセス管理の制約条件にもなるが、本稿のプロセス管理は、前述のように、プロセスの効率性と効果性を同時に満たすプロセス管理システムの構築を目指す一つの試みである。プロセスの効率性と効果性を目指す日本企業の具体的な例としては、リコー(株)、京セラ(株)と旭松(株)の事例を挙げることができる。

リコー(株)では、部品の共通化を進め、ベースとなる基本部分をあらかじめ工場 で用意し、それを組み合わせて製品化することにより、販売部門と工場が直結し、すし屋のように一人一人のお客の注文に合わせて物を作る生産システムになっている²⁶⁾。一方、京セラ(株)では、現状の組織に不具合があれば、小集団組織であるアメーバを分裂、統合させる。これを最適なビジネス・プロセスの模索と捉える見解もある²⁷⁾。

24) 門田安弘, 新トヨタシステム, 講談社, 1991年, p.293。

25) 関根憲一他3人, 特集:新・現場の7つのムダ取り事例集, 工場管理, 1999年1月, pp.12-14。

26) 日本経済新聞, 1992年10月11日

27) 三矢裕・谷武幸・加護野忠男著, アメーバ経営が会社を変える, ダイヤモンド社, 1999年, pp.185-186。

さらに、プロセス再編の事例として、納豆の売り上げを伸ばしている旭松(株)の顧客満足を果たした納豆流通プロセスの変更が挙げられる²⁸⁾。納豆は一般的に製造日付から約2~3日経過したところが、もっともおいしいといわれている。しかし、消費者は製造日付を重視するあまり、おいしくなる前に食べてしまう。同社では、このような消費者の動向を重視し、1ヶ所の工場から営業倉庫を経由して小売りに流す従来の物流プロセスから、消費者に近いところに工場を設けて、完全に熟成させたうえで、すばやく出荷する物流プロセスに変えている。

7. プロセス評価尺度

プロセス再構築の目的は、厳しい競争環境で経営の効率性を上げ、品質を落とすことなくコストを削減し、顧客満足を高めることによって、短期的な利益および長期的な生存を確保するところにある。要するに、利益と生存の確保の必要条件が顧客満足であるため、プロセス評価尺度も顧客満足を果たすための尺度にならなければならない。顧客価値を測る尺度として、次のような指標がよく使われている²⁹⁾。

$$\text{価値} = \frac{\text{品質} \times \text{サービス (効果性)}}{\text{コスト} \times \text{サイクルタイム (効率性)}}$$

効率性の尺度には、プロセス運営と生産性に関する尺度が使われているのに対して、効果性の尺度には、顧客が希望する時間、場所、量における実際のアウトプットと予想アウトプットの比較の尺度が使われている³⁰⁾。

ここで、プロセス再構築レベルによるプロセス管理の仕組みに関する今まで論じた内容を整理すると、図表4のようにまとめることができる。

本稿と関連する企業事例として、日本IBMでは、サービス部門の業務改革のために、まず、サービス部門を管理する指標を明確にするところから始め

28) スピード物流で抜け出せ, 日経ビジネス, 1997年4月21日, pp.38-44.

29) C.J. McNair and The CAM-I, et.al., Value Quest, IMA, 2000 pp.196-199.

30) C.J. McNair and The CAM-I, et.al., Value Quest, IMA, 2000 p.196.

図表4 プロセスの管理尺度

プロセス再構築レベル	対象	再構築目標	主な評価尺度	主な手法
プロセス改善	部門内	プロセスの明確性	プロセス品質	標準化, 5S活動
プロセス・リデザイン	部門間	プロセスの効率性	プロセスコスト	A B C/A B M
バランスト・プロセス	各チェーン内とチェーン間	プロセスの効果性	プロセス・サイクルタイム	T Q M, V E

ている。サービス部門は、①アウトプットが明確でない、②活動が非体系的で無形のものが多い、③量ではなくスピードや質が問われる、という特徴ももっていて、生産性を測ることが困難であったためである。日本IBMでは、管理指標を明確に定めた上で、プロセスの効率性の評価・検証にA B C/A B Mが使われているのに対して、プロセスの効果性の評価・検証にはIBM独自のCVM (Customer Value Management) が使われている。CVMは、顧客にとっての「価値」を明確にし、その価値を提供するための業務プロセス、機能および基盤を設計するための方法論であるという³¹⁾。本稿では、プロセス再構築レベルによって図表5のような目標が設定され達成される必要があると考える。

日本IBMでは、本稿の構造とは異なるが、コア・プロセスについては強化策を検討し、ノンコア・プロセスについては廃止・簡素化・自動化・アウトソーシングなどの効率化を検討しているという³²⁾。

8. スピード経営における情報インフラとプロセス管理

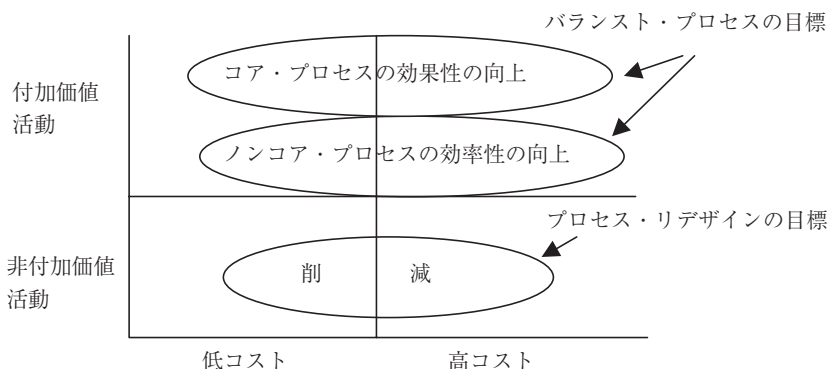
1) 情報インフラとプロセス管理

情報化時代における情報インフラの恩恵は、顧客と企業の両者に渡って

31) 中村克也, 競争力を高める社内サービス提供部門の業務改革手法, PROVISION, No.30 2001, pp.54-61.

32) 中村克也, 競争力を高める社内サービス提供部門の業務改革手法, PROVISION, No.30 2001, pp.54-61.

図表5 プロセス再構築レベルと管理目標

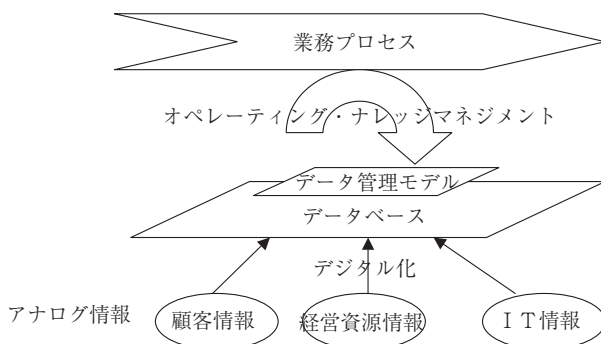


る。顧客は低コストで企業を選べる手段を獲得し、企業は低コストでスピード経営の基盤を構築することができる。しかし、企業が低コストの情報インフラを手に入れても、管理技法によりそれをうまく利用できないと「情報インフラは絵に描いた餅」にすぎない。すなわち、スピード経営においては、情報インフラをベースに「プロセスの整流化³³⁾」を図り、情報や資源の流れに滞留が発生しないプロセス管理システムの構築を目指さなければならない。日本能率協会が調査した「IT活用とその投資効果に関するアンケート」によると、IT投資と同時並行的に組織の改革・活性化を進めていくことがIT投資の効果を発揮させるキー・ポイントであることが分かっている³⁴⁾。すなわち、IT情報を活かす組織と管理手段の確保が重要である。スピード経営におけるプロセスの管理では、製品・サービスのみならず、情報の品質を高めるとともに、情報の滞留をなくし、プロセスの生産性または業績の最大化にプロセス情報が貢献できるシステムを構築しなければならない。

33) 小山哲太郎, 特集:ハイスピード&ストックレス生産への挑戦, JMAマネジメントレビュー, July 1996, pp.59-67.

34) 大森俊一・佐々木貢, IT投資効果とその評価の実態を探る, JMAマネジメントレビュー, 2002年5月, pp.42-47.

図表6 データ・マネジメント・モデル



2) データ・マネジメント

今日のような企業内外で発生・加工されている情報の洪水の中で、情報をどのように管理し、企業戦略にどのように結びつけるかが生存・成長のカギになっている。常に変わる環境変化の中で溢れている変化の情報は、適切な情報管理手段により管理され、さらにナレッジ化しないと、環境変化に遅れをとる意思決定になりやすい。今日の変わりやすい市場環境では製品をいち早く送り出すスピードさえ、もはや生き残りのための絶対的な条件にはならない。むしろ、複雑さが増す状況にどのように対処すべきかが経営者が取り組むべき課題であるといわれている³⁵⁾。

プロセス管理においては、このような環境における価値連鎖のプロセスをどのようにスピード化させ、さらに情報をどのようにナレッジ化し、プロセスの管理連鎖に結びつけ、顧客満足を果たすかが重要である。図表6のようなデータ・マネジメントがプロセス管理のもう一つの特徴といえる。

データ・マネジメント・モデルにおいては、意味ある情報がどのようにナレッジ化していき、環境変化に素早く対処するプロセスの再構築に利用できるかが重要である。すなわち、オペレーティング・ナレッジマネジメント・

35) レネ・ティッセン他, バリューベース・ナレッジマネジメント, ピアソン・エデュケーション, 2000年, pp.14-15。

システムをどのように構築し、プロセスの再構築に利用するかが競争優位を築き上げる重要な要素になる。

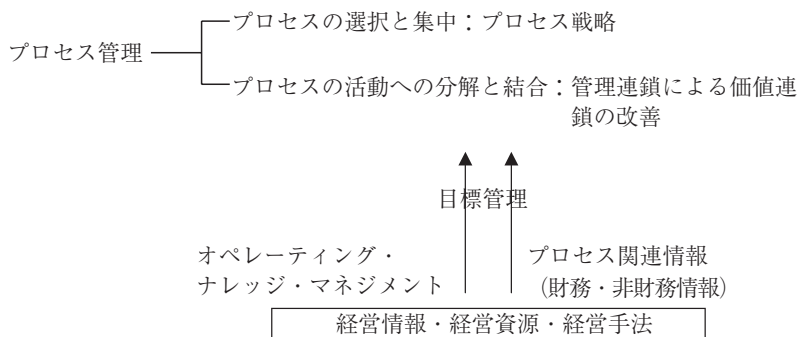
オペレーティング・ナレッジマネジメント・システムの事例としては、韓国の三星電管(株)の施策ライブラリーを取り上げることができる。同社ではTPマネジメント活動の一環として、施策発見と改善のアイデアを「施策ライブラリー」というデータベースに織り込んでいる³⁶⁾。同社では、技術・生産管理・工務・品質管理・製造などの必要な機能が共同で施策を検討し、アイデアを250分類項目になっている「施策ライブラリー」に蓄積し、この中から施策を探すようになっている。

結 び

プロセス管理の特徴のひとつは、プロセス再構築により競争力改善を果たし、その結果、財務業績を改善させるところにある。日本企業でよく見られる財務改善目標を設定し、それを目標展開により現場まで下ろす方法では、エンパワーメントされた組織文化を前提に、エンパワーメントされた組織構成員が企業目標のベクトルに合わせて改善を施し、最終的に財務目標を達成する。しかし、「情報化時代」においては、変化のスピードが速く情報量が多いため、現場で多くの情報が管理でき、プロセス改善に貢献できる総合的な管理システムがまず構築されなければならない。本稿で論じたプロセス管理システムは、「情報化時代」におけるプロセス管理システムの構築のあり方を試みたものである。本稿では、一部のプロセスをアウトソーシングするなどのプロセスの選択と集中に関する戦略的な側面は取り上げていないが、プロセス管理の全体フレームワークは、次のように、まとめることができる。

(LEE Gun-Yung/大阪産業大学教授/2002年10月31日受理)

36) TPマネジメント賞—三星電管水原工場, JMAマネジメントレビュー, 1996年6月, pp.22-23。



The Framework for Business Process Management

LEE Gun-Yung

A big company doesn't beat down a little company, but a fast company hits a slow company in the today's competition environment called "the information age." Thus, how the business process must be managed is a key point in the information age that such a speed is demanded.

This paper describes the control of the business process that is necessary for the speed management from the following points of view: ①fitting to the various customer needs ②keeping the settled quality ③delivering in time. Furthermore, the business process is described in three levels. There are the continuous business process improvement, the business process redesign and the balanced business process.

On the other hand, it is discussed about the combined balance between "the management control chain" with the cycle of Plan-Do-Check-Action and "the value chain" of the business process.