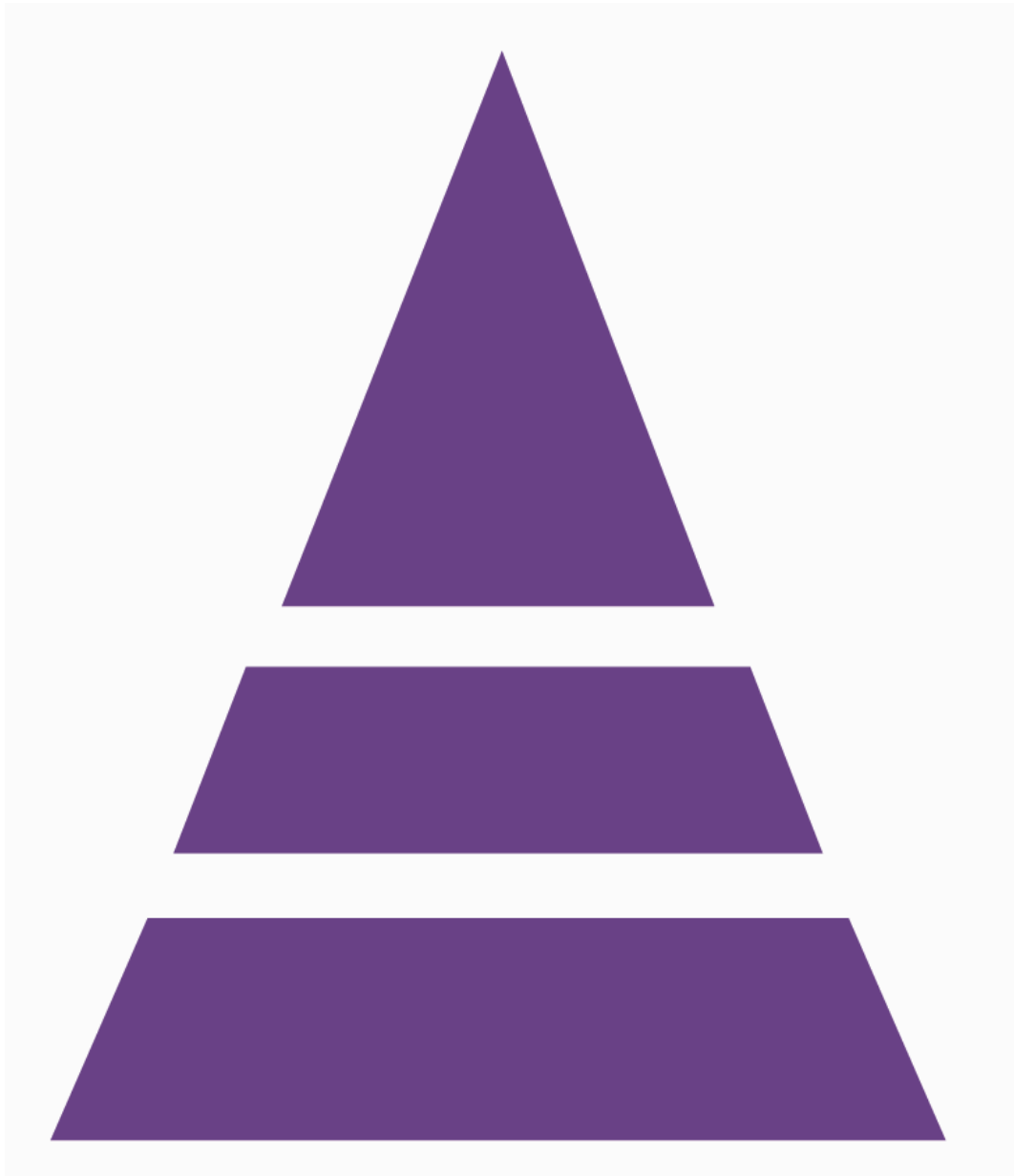


ビジネスプロセス マニフェスト！

編集：ロジャー・バートン, P.Eng, CMC



© Copyright BPTrends, LLC - Edited by Roger Burlton - Permission is granted for unlimited reproduction and distribution of this document under the following conditions: (a) The copyright and this permission notice are clearly included. (b) The work is clearly credited to BPTrends, LLC, (c) No part of this document, including title, content, copyright, and permission notice, is altered, abridged, or extended in any manner. Commercial use of this document, in whole or in part, is strictly prohibited.

なぜビジネスプロセス・マニフェストが必要なのか？

マニフェストの定義：意図、動機づけあるいは見解に関する公的な宣言 - 政策または意図に関する公開の声明文。

ビジネスプロセス・マニフェストはアインシュタインの「あらゆるものはなるべくシンプルであるべきである。しかしシンプルすぎてはいけない」という名言によって触発された。

ビジネスプロセスの概念および用語に関して多くの混乱がある。

現時点において、ビジネスプロセスの標準的な基盤がない。

ビジネスプロセスへのアプローチは複雑すぎて、理解しずらく、採用が困難である。

ビジネスプロセスの戦略、アーキテクチャー、分析、設計で生じる誤りは、ビジネスプロセスの概念と実践の誤解の結果である。

専門的で、統制され、統合され、そして繰り返し可能なビジネスプロセス実践のセットが必要である。

ビジネスプロセスは企業資産として共通に理解し、共有し、再利用可能なように、マネージされる必要がある。

原則に基づいた明確な基盤なしでは、有用なビジネスプロセス知識体系はありえない。

使用する用語

一般的注意

ビジネスプロセスの分野は発展途上なので、関連する用語に関して既存のほとんどの辞書の定義は、ビジネスプロセスのコンテキストを適切に反映しているとは言えない。従って、我々はビジネスプロセスの分野における共通的な使用に基づいた、最も現実的で適切な用語の定義を使用した。

ビジネスプロセス・マニフェストの原則は次の2つの方法のいずれかで記述されている：

(1) 定義の記述。

(2) ベスト・プラクティスと教訓を反映するために「～しなければならない」あるいは「～するべきである」という推奨。

原則グループ分けにおいて最初のレベルでは定義の記述が使用され、次のレベルでは、推奨が使用されている。

このドキュメントの中で使用した重要な用語の定義。

アクティビティ：実行されること。

用語「アクティビティ」はどんなプロセスを表わすためにも使用される。この用語は、ビジネスプロセス・マニフェストにおいていかなる階層レベルを意味するものではない。

資産：有形もしくは無形の価値があるもの。

ビジネス・イベント：ある時点における組織に関連する出来事。アクションまたは意思決定上のイベント、前もって定義した時間に関する一時的なイベント、あるいは事前に設定された限界に到達しているという条件付きのイベントがある。

ビジネス：モノ、情報、サービスを提供する目的を持つ組織あるいは組織グループ。

ビジネスプロセス・モデル：ビジネスプロセスまたはビジネスプロセスの一連の基本的な抽象的構造と構成。それらの要素、要素間のお互いの関係、またその運用されている環境との関係で記述されている。

注：ビジネスモデルの個別のコンポーネントはビジネスプロセス・モデルを構成しない。

能力：希望する成果を達成する組織またはビジネスプロセスの力量。

顧客：組織またはそのビジネスプロセスから直接、製品、情報あるいはサービスを受け取るステークホルダー。

組織：周囲の環境との境界を持つ人のグループまたは事業体。集団的ゴールを追求し、その実行に対するコントロールを行使する。当ビジネスプロセス・マニフェストにおいて組織はそのビジネスプロセスに参加する、定義されたすべての組織を含む。

成果：ビジネスプロセスが生む価値。

原則：包括的で基本的な法則、主義あるいは仮定。

リソース：ビジネスプロセスの業務の支援に関与する人、組織ユニット、設備、道具の一部あるいは技術。

結果：成果を参照。

ステイクホルダー：ビジネスプロセス中の組織活動によって影響するか、影響される可能性のある人、グループ、組織あるいはその他の集団。

業務：成果を生むために要求される肉体的、知的、あるいは自動化された作業。

ビジネスプロセス・マニフェストが従うガイドライン

これはビジネスプロセス・マニフェストであり、ビジネスプロセス・マネジメントのメソドロジーではない。

ビジネスプロセス・マニフェストは：

ビジネスプロセスの関心事にしっかりと絞られていること。

いかなるビジネスプロセス・マネジメントのメソドロジーにも適用できること。

特定のビジネスプロセス・マネジメント・メソドロジーあるいはその派生に限定されないこと。

明確に定義された用語および記述を使用すること。

専門的流行語や大げさな表現を避けること。

短く簡潔に。コンセプトを定義できる根本原理に統合すること。

厳格な基盤と実践的経験に基づいていること。

各原則が単一の概念を確実にカバーすること。

コンテキストに依存しない単一の原則として有効だけでなく、記載されている他のすべての原則のコンテキストにおいても有効なこと。

「効率的に」、「一貫して」、「頼もしく」などの修飾語すなわち形容詞あるいは副詞を含まないこと。それらは過度に原則に制限を加える。これらの用語は、原則の特別の評価を意味してしまい、原則を定義しない。ビジネスプロセスの遂行は貧弱かもしれないが、ビジネスプロセスに変わりはない。

実行可能な方法で記述されること。

コンプライアンスの診断が容易な方法で記述されること。

ビジネスプロセス・マニフェストのスコープ

スコープ内：

ビジネスプロセスに関連する原則と定義。

ビジネスプロセスへのビジネスモチベーション。

何がビジネスプロセスなのか、また何がそうでないのか。

ビジネスプロセスと他の関連分野との関係。

スコープ外：

特定のビジネスプロセス・モデリング表記法。

特定のビジネスプロセス・メソドロジーおよびテクニック。

ビジネスプロセス・モデリングまたは実行用の特定テクニック。

ビジネスプロセスのマネジメントおよびガバナンス用の特定の組織的役割および責任。

他の当該分野に関する原則。ただしそれらがビジネスプロセスと相互作用する場合、もしくは関連付けられる場合を除く。

原則

ビジネスプロセスの運用上の定義：

組織のビジネスプロセスは、顧客および他のステイクホルダーに価値ある結果の作成に関与するすべてのリソースによって行なわれる業務について明確に記述する

業務に関して：ビジネスプロセスは組織の業務について記述する：

ビジネスプロセスの中で行なわれる業務は、物理的入力または情報入力を出力に変換する。

ビジネスプロセスはアクティビティのセットで構成される。各々のアクティビティもまたその下位のアクティビティのセットで構成される場合がある。

組織のビジネスプロセスの完全なセットは、その組織によって行われるすべての業務について記述する。

ビジネスプロセスは、厳密に構造化された繰り返し業務で構成される場合と、緩やかな構造で様々な形態をとる場合がある。

価値創造に関して：ビジネスプロセスは、そのビジネスプロセスの顧客および他のステイクホルダーの価値を創造する：

ビジネスプロセスは、顧客および他のステイクホルダーの具体的なニーズおよび期待を満たす成果を出し、測定可能な価値を創造するべきである。

ビジネスプロセスによって生成される価値は、一つ以上のパフォーマンス・インジケータによって測定されるべきである。

ビジネスプロセス内のすべてのアクティビティのパフォーマンス・インジケータは、その上位のビジネスプロセスのパフォーマンス・インジケータにトレースされなければいけない。

ビジネスプロセスのパフォーマンスは、有効性を評価し、かつ改良の機会を識別するためにそのビジネスプロセスのライフサイクル全般にわたり定期的に測定されるべきである。

ビジネスプロセスのパフォーマンス・インジケータはそのビジネスプロセスが運用されるすべての場所において経時的に、かつ場所横断的に測定され比較されるべきである。

リソースに関して：ビジネスプロセスは、様々な組織あるいは組織単位の中のリソースの組み合わせによって行われる。

あるビジネスプロセスは、業務の人的側面を実行できる人材によって行なわれるべきである。

あるビジネスプロセスは、業務の技術的側面の実行が可能な IT リソースによって行なわれるべきである。

あるビジネスプロセスは、業務の物理的側面を支援する器材を備えた施設によって行なわれるべきである。

ビジネスプロセスの実行に関与するすべての人材は、業務の最適なパフォーマンスを達成するのに必要な実用知識にアクセスするべきである。

ビジネスプロセスの実行に要するすべてのリソースは、明確に役割と責任を定義されるべきである。

コンテキストに関して： ビジネスプロセスは定義されたビジネス・コンテキスト内に存在する。

ビジネスプロセスは明白に境界のある組織あるいは組織グループの中に定義されるべきである。
ビジネスプロセスは、外部の顧客とステイクホルダー、また組織内の他のビジネスプロセスから入力を受け取り、それらに出力を提供する。
ビジネスプロセスは、一つ以上のイベントが開始のトリガーをかけた時、スタートする。
ビジネスプロセスは意図した結果が達成された時、あるいは意図した結果の達成を打ち切る決定がされた時、終了する。

モチベーションに関して： ビジネスプロセスのゴールと目標は、ビジネスの戦略的ゴールと目標を支援する。

ビジネスプロセスは、組織のビジネスミッション、ビジョン、ゴール、パフォーマンス目標によって公式、非公式にかかわらず、ガイドされるべきである。
ビジネスプロセスは組織の原則および価値観によってガイドされるべきである。
ビジネスプロセスは、そのビジネス上の意思決定をガイドするために組織のビジネスポリシーおよびビジネスルールを使用するべきである。
ビジネスプロセスに関連するすべての人材のインセンティブとモチベーションを有効に活用し、そのビジネスプロセスの期待する成果を強化するべきである。
すべてのビジネスプロセスは、それらが運用される組織文化に支援されるべきである。

プロセス名に関して： 理想的なビジネスプロセス名はあいまいさがなく、ビジネス上親しみがもて、一貫して使用される。

ビジネスプロセスはただ一つの名前を持つべきである。
ビジネスプロセス名はアクションを反映する能動態で記述するべきであり受動態で記述するべきではない。
ビジネスプロセス名は、そのビジネスプロセスの意図するビジネス結果を明確に表現するべきである。
ビジネスプロセス名は、内外のビジネス・ステークホルダーによって明白に一貫して理解されなければならない。
すべてのビジネスプロセス名とすべての分割レベルにおけるアクティビティ名の記述は、ただ一つだけの命名方法を使用するべきである。
ビジネスプロセス名は、どこでそれが実行されるのか、誰が何を使って実行するのか、またはどのように実行するのかを記述するべきではない。

モデルに関して：ビジネスプロセス・モデルは多角的な視点（パースペクティブ）、表記法（ノーテーション）、図（ダイアグラム）を可能にする。

ビジネスプロセス・モデルは、ビジネスプロセスとその環境について記述するのに必要なすべての情報を含む。

ビジネスプロセス図は、特定のコミュニティーによって要求されるビジネスプロセス・モデル上の視点（パースペクティブ）を提供する。

表記法は、そのビジネスプロセス・モデル上の特定の視点を表現し、伝えるために使用する構築物のセットである。表記法はビジネスプロセス・モデルではない。

モデルの特定の側面と対話したり実行する個人は、自分の目的に適している表記法で図（ダイアグラム）を見ることができるときである。

ビジネスプロセスおよび任意の分割レベルにおけるその構成要素のアクティビティは、すべて共通のテンプレートを使用して記述されるべきである。

ユニークさに関して：ビジネスプロセスは、他の組織資産を利用するユニークな組織資産である。

組織の他の資産にはビジネスプロセスとは異なる特性がある。

ビジネス・イベントはビジネスプロセスとそのアクティビティを開始する、または終了する。

ビジネスポリシーとビジネスルールはビジネスプロセスを制御する。

人材、テクノロジーおよび物的資産は、ビジネスプロセスの実行を可能にする。

組織は複数のビジネスプロセスのセットを持つべきではない。組織の中のプロセス・モデルはすべて単一のビジネスプロセスのセットに統合されるべきである。

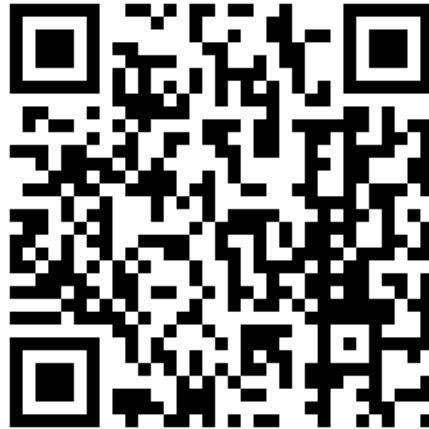
謝辞

私はビジネスプロセス・コンサルタントとして20年以上、学者、コンサルタント、ビジネスプロセスの実践者として活躍する友人や同僚とともに働いてきた。このビジネスプロセス・マニフェストはその経験の結果である。

私はビジネスプロセスの基盤の共通理解がビジネスプロセス・マネジメント分野の関係者すべてに利益をもたらすと、ずっと信じてきた。このビジネスプロセス・マニフェストは多くの人々の献身的な作業の賜物である。彼らは長年にわたりこの文書に入力してくれ、また反復的に原稿を何度もレビューして大きく貢献してくれた。次の方々に深く感謝する。サーシャ・アガノバ、サリー・ビーン、ポール・ブーラー、コリン・キャンベル、タレス・コスタ、フレッド・クミンズ、ブリアン・ディッキンズ、サンドラ・フォスター、ポール・ハーマン、ルイス・ハリス、ダグフィン・ハイグレ、ダン・フラバック、ナンシー・リー・ハッチン、リーンドロ・ジーザス、サンディー・ケムズレイ、リッチ・レビン、アンドレ・マシエイラ、アーティ・マハール、ピーター・マッティジセン、レイ・マッケンジー、アレクサンドラ・マグノ V.メロ、ブレンダ・ミケルソン、ジョン・モリス、Dr.ジュルゲン・ピチャーケ、クレイグ・リード、ロン・ロス、ブレント・サビーン、アラナ・ショック、アレック・シャープ、レオン・スタッキ、デニス・セイジ・タクエモリ、ジェームス・テイラー、ジョン・テスマ、ロジャー・トレギア、アンドリュウ・ワーナー、デビッド・ライト、ジョン・ザックマンの諸氏。

ロジャー・バートン
BPトレンドズ
アドバイザーボード
チェアマン

本ビジネスプロセス・マニフェストは BPTrends.com より入手可能です。



本ビジネスプロセス・マニフェストの多国言語版は、上記 QR コードおよび下記 URL サイトからダウンロードできます。

<http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>

謝辞

本ビジネスプロセス・マニフェストの日本語化に当たり、ビジネスプロセスに大変造詣の深い渡辺和宣氏（特定非営利活動法人バリューチェーンプロセス協議会 理事長 <http://vcpc.org/>）には大変お世話になった。ビジネスプロセスやプロセス参照モデルについて教えていただいたおかげで、日本語版を完成することができた。

ビジネスプロセス・マニフェスト日本語版作成者

株式会社KBマネジメント

代表取締役 清水 千博

<http://kbmanagement.biz/>

shimizu@kbmanagement.biz
