

PM資料ガイド

項目	B P R (Business Process Re-engineering)	Rev.	年月日	作成
	B P M (Business Process Management)	0	04.07.15	滝本 繁
対象	一般			
視点	基本解説			

B P R (Business Process Re-engineering)

B P M (Business Process Management)

1 . B P R (Business Process Re-engineering) とは

企業改革において、既存の組織やビジネスルールを抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計（リエンジニアリング）するというコンセプト。「ビジネス・リエンジニアリング」「リエンジニアリング」ともいう。

この考え方は、1990年に元マサチューセッツ工科大学教授のマイケル・ハマー（Michael Hammer）氏が Harvard Business Review 誌に発表した論文が嚆矢とされる。1993年に出版された同氏と経営コンサルタントのジェームス・チャンピー（James A. Champy）氏の共著「Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution」が世界的なベストセラーとなり、広く知られるようになった。

BPRの原点は伝統的な企業組織 すなわち高度に専門化され、プロセスが分断された分業型組織に対する反省にある。前掲書は、こうした職能別の古典的なビジネス構造を全面的に否定し、プロセス志向の新たな組織構造・価値観・評価システムをゼロから作り出すことを勧め、抜本的な変化を起こすための一連の手順のことを「ビジネス・リエンジニアリング」と呼んだ。ここでいうプロセスは「最終的顧客に対する価値を生み出す一連の活動」と定義されており、BPRは本質的に顧客志向といえる。同書でハマーらは、リエンジニアリングを「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」と定義している。

BPR後の企業はフラットな組織、知識重視、エンパワーメント志向となるため、ITは情報共有や意思決定、プロセスの可視化などの面で重要な役割を果たす。この点でBPRを推進した企業において、分業型プロセスを自動化するためのものとは決定的に異なる設計の情報システムが求められることになる。

BPRの考え方が登場した当初は、旧来のビジネススタイルの破壊に力点が置かれたが、1990年代終わりになると、非連続的な大改革が逆に大混乱を招き、理想のプロセスはもたらす利益を超える費用がかかるなどとして批判されるようになる。1997年にはMITシステムダイナミクス・グループが「リエンジニアリング活動の70%は失敗した」などと報告している。

しかし、プロセス志向に方向転換できた企業においては、さらに最適なビジネスプロセス そしてそのプロセスに柔軟に対応できる組織構造をどのように構築するかという点に関心が向けられて

いる。2002 年ごろからは、“継続的な BPR”を支援するツールとして、BRM が登場している。

なおハマーは、BPR の進化形として「プロセス・エンタープライズ」という新しい概念を打ち出している。

2. B P M (Business Process Management) とは

“ビジネスプロセス”を統合的・集中的に管理すること。IT 用語としては、複数の業務プロセスや業務システムを統合・制御・自動化し、業務フロー全体を最適化するための技術やツールをいう。

ビジネスプロセスの可視化・管理という意味で最初に登場したのが、人に依存する業務や承認業務を扱うワークフローシステムだが、近年登場した BPM ツールはシステム同士、あるいはシステムを含むさまざまな業務フローを定義するためのツールである。そのため EAI ツールから発展してきたものが多い。

EAI がデータ連携 / メッセージングに特化していたのに対し、BPM の場合、実際に動いているプロセスを可視化できる点が特徴だ。例えば IBM の「WebSphere Business Integration」製品群では、ビジネスプロセスのモデル化やシミュレーションを行う「WebSphere Business Integration Modeler」を提供しているし、富士通は自社製アプリケーションサーバ「Interstage V6」の中で EAI 機能とモデリング・実行機能を持つ「Collaboration Ring」を提供している。

BPM ツールと名乗っている製品にはさまざまなものがあるが、最新のものは外部リソースへのサービスの呼び出しやイベントの送受信、各種アプリケーションコンポーネント / インターフェイスとの通信、データ変換、メッセージング機能、モニタリング機能を備えている。その実装技術には JMS や JMX といった Java 技術や XML 技術が使われており、最新技術の集大成となっている。EAI ツールを提供してきたベンダのほか、アプリケーションサーバ製品や ERP パッケージ、ワークフローシステム、あるいはワークフロー図ドローイングツールのベンダなどが、BPM をキーワードに製品をリリースしている。

BPM を行うためには、「業務最適化のためにはどのようなフローであるべきなのか」を事前にしっかり定義しておく必要がある。このため、BPM ツールの中にはビジネスプロセスのモデリングを行う機能を提供しているツールも多い（例えば SAP R/3 の実行プラットフォーム「NetWeaver」など）。BPM ツールのオペレータは、「既存の業務プロセスの可視化」だけでなく、「実現したい理想的な業務プロセスを設計する能力」 ビジネスエンジニアリング能力が必要とされている。

< 参考図書、文献 >

リエンジニアリング革命（日本経済新聞社）

Made in America（草思社）

エンジニアリング能力の強化に関する調査研究報告書（1）CAE/PMS統合化に関する調査研究
発行 平成7年3月 発行者 社団法人 日本機械工業連合会 財団法人 エンジニアリング振興協会
IT情報マネジメント用語辞典