

Forrester Consulting Thought
Leadership Paper (IBMの委託に
よる調査)

2020年1月

ワークフローの再構築

プロセスの最新化でデジタル・トランスフォーメーションを加速し、より大きな影響をもたらす

目次

- 1 エグゼクティブ・サマリー
- 2 企業の働き方改革を推進する
- 6 ツールセットがレガシーなら問題もレガシー
- 8 企業は単独で今後10年間の挑戦に取り組むことはできない
- 10 主な推奨事項
- 11 付録

プロジェクト・ディレクター:

Rachel Linthwaite, Senior Market Impact Consultant

リサーチ貢献者:

Forrester's Application Development & Delivery research group

FORRESTER CONSULTINGについて

Forrester Consultingは組織のリーダーがその組織を成功に導けるよう、独自の客観的調査に基づくコンサルティングを提供しています。それぞれの事業課題に最適な専門知識と経験を有するリサーチアナリストを通じて、短期の戦略セッションからカスタムメイドのプロジェクトに至るForrester Consultingのサービスをご利用いただけます。

© 2019, Forrester Research, Inc. All rights reserved. 本書を無断で複製することは固く禁じられています。本書の内容は、最適な情報源に基づいています。ここに記した見解はその時点でのものであり、最新の情報とは異なる場合があります。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar、およびTotal Economic ImpactはForrester Research, Inc. の商標です。その他の商標の所有権は各社に帰属します。詳細については、forrester.comをご覧ください。[E-45086]

エグゼクティブ・サマリー



顧客がデジタルに精通するにつれ、企業は成長する顧客のニーズに応え、そのニーズを超えなければなりません。



真のデジタル・トランスフォーメーションは、常にビジネスプロセス専門家の仕事でした。

デジタル・トランスフォーメーションの議題が活発に議論され始めたのは10年前です。長年にわたるビジネスモデルを継続している企業は、混乱を恐れる一方、急速にデジタル化する顧客の高まる期待に応えるべく取り組む必要があり、突如困難な立場に置かれることになりました。2011年Forresterは、モバイル、ソーシャル、クラウドで何十億ドルもの市場が出現し、顧客参加における革新が重要な競争問題となり始めるであろうと予想しました。¹当初企業は、顧客に直接対応する体験やプロセスに集中する傾向がありましたが、これらは顧客がいち早く技術の向上を把握できる分野です。簡単に対応できるものは過去に多種あり、例えば2010年にForresterは、ウェブサイトへの小額投資が利益を生み出せると助言しました。² 真の変革からは程遠いものの、この助言に従った企業は早い段階で成功を収めました。

デジタル・トランスフォーメーションの必要性は、成長期や落ち着かない時期を経て、今やティーンエージャー時期に入りました。顧客対応プロセスの更新と設計という猛ダッシュから始まった取り組みは、その中核では、個人のワークフローと企業レベルの両方でどのように仕事を遂行するかを見直すという未だ困難かつ急務な課題であります。真のデジタルトランス・フォーメーションは、始めからビジネスプロセス専門家の仕事でした。彼らの仕事は、プロセスの統制、ビジネス洞察、そして技術の間の適切なバランスを見出し、継続的な改善を推進することです。³ こういった構想に10年以上投資してきたにもかかわらず、企業はそのアプローチを成熟させ、接続かつ自動化されたインテリジェントな企業の構築に苦労しています。

2019年11月、IBMはForrester Consultingに委託し、450人の世界の意思決定者へのオンライン調査によるビジネスプロセスとワークフローの最新化に関する調査を実施しました。その結果、企業はプロセスを最新化する必要性は理解しているにもかかわらず、レガシーツールや古い考え方を克服するのに苦労していることがわかりました。

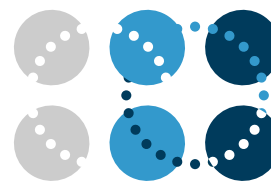
主な調査結果

- ▶ **最新化のカギは柔軟性、自動化、データ。** 適切にワークフローを評価するためには、プロセス専門家は3つの関連属性を考慮しなければなりません。洞察に利用されるデータの量と範囲、柔軟性、自動化です。
- ▶ **企業の技術およびサービスへの投資の優先順位には、ずれがあることがよくあります。** 企業は電子メールやスプレッドシートのようなレガシー技術に大きく依存し続け、プロセスマイニングや予測解析のようなソリューションを利用できていません。同様に、企業は、変更管理やリエンジニアリングのプロフェッショナル・サービスなどを導入すれば改善できるような課題に直面しているにもかかわらず、こういった重要な変革要素の導入を支援できるようなパートナーに過少投資しています。
- ▶ **提携する企業の利益は増加している。** デジタル・トランスフォーメーションを支援するプロセスの最新化は簡単なタスクではありませんが、そこから得られる利益は顧客体験、俊敏性、成長、生産性、コスト低下で実証されています。サービスを利用してプロセスを抜本的に見直した組織は、課題に取り組む準備もできています。このような組織は、単独で取り組んだ組織よりも、ワークフローと企業レベルの両方で遥かに大きな改善を実現しています。

企業における仕事のあり方を変える

デジタル・トランスフォーメーションの時代に入って10年以上が経過し、多くの企業がデジタル構想の最も明白な第一段階に取り組んできました。ウェブサイトの再設計であれ、モバイルアプリの開発であれ、またはお客様のセルフサービス機能の立ち上げであれ、企業は進化する顧客のニーズに応え、顧客を保持する新たなデジタル体験を市場に投入しています。しかしながら、ビジネスプロセスの見直しや再設計と言う難しい作業は、いまだに非常に困難で詳細に及ぶタスクであることがわかりました。本調査で解明できたこと：

- ▶ **プロセスの最新化はデジタル・トランスフォーメーション戦略を推進する。** デジタル・トランスフォーメーション戦略の裏にある推進力を順に並べてもらおうと、ほとんどの事業部門の意思決定者は生産性向上の必要性を一番に挙げました。実際、向上した生産性は顧客体験の改善や収益増加の必要性よりもデジタル・トランスフォーメーションを推進します(図1参照)。企業は、長年続いているワークフロー・パターンかつサイロ化された、柔軟性のない組織と戦い続けています。デジタル・トランスフォーメーションを成功させるには、意思決定者の80%が組織の境界やレガシーシステムを越えてプロセスを統合する必要があることに同意しています。これが最新のビジネスプロセスの主な要素です。
- ▶ **プロセスの最新化は顧客体験(CX)を改善する。** デジタル・トランスフォーメーションの上位推進力として「生産性の向上」が「CXの改善」を上回っていても、この両方を達成し、強力に統合する手段はプロセスの最新化です。弊社の調査では、意思決定者の88%がビジネスプロセスの最新化が顧客エンゲージメントの改善のカギであることに同意していることがわかりました(図2参照)。意思決定者は、CXの改善こそが最新のワークフローが実現することのできる速度と俊敏性の結果であるとはっきりと述べました。例えば、ある回答者はビジネスプロセスの最新化が進めば、組織は「顧客の期待に応えるよう対応をすばやく適応させて、満足度を向上させる」ことができると記述しました。別の回答者は、ビジネスプロセスの最新化



意思決定者の80%は、組織の境界やレガシーシステムを越えてプロセスを統合するとデジタル・トランスフォーメーションが加速するということに同意しています。

図1

デジタル・トランスフォーメーション戦略における主な推進力



1. 生産性の向上



2. 顧客体験の改善



3. 増収

母集団：450人の世界経営幹部レベルの事業部門意思決定者
出典：2019年11月Forrester Consulting実施調査（IBMからの委託による）

生産性の向上は主要な推進力ですが、回答者はビジネスプロセスの最新化により顧客体験(CX)を改善できることに同意しています。

によって「弊社のサービス使用時に日常的な困難に陥った顧客を積極的にサポートできる」と記述しました。社内プロセスの効率を改善することで、組織は外部と対峙する活動にも同じ効率の改善を当然経験することになり、その結果、顧客体験が改善されます。ある回答者は、「プロセスの最新化は従業員の効率を高め、それによって生産性が向上し、その結果として、弊社の顧客はより低いコストでより優れたサービスを受けることができます。全員が利益を享受できる」と簡潔に説明しました。

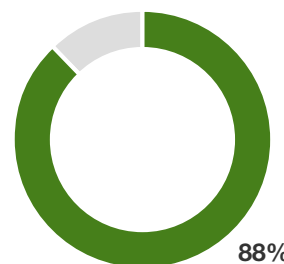
- ▶ **プロセスの最新化は従業員体験を改善する。**意思決定者の77%は、ビジネスプロセスの最新化が従業員体験を改善させるカギであることに同意しています(図2参照)。多くの場合、プロセスの最新化は従業員の日常業務の効率と容易さの問題です。たとえば、最新のプロセスは「従業員にやる気を起こさせ」、従業員は「他の業務でもより多くの努力をする」ことができますと述べた人がいます。その一方、人事の場合には、プロセスの最新化は雇用ライフサイクル全体における従業員の期待に関する知識を大きく改善します。人事の意思決定者は、プロセスの最新化によって「従業員のニーズを理解」できるようになり、従業員が「より働きがいを感じられる」ように支援できると述べました。
- ▶ **多くの企業では、プロセスの最新化には働き方を根本的に変えることが求められています。**意思決定者の75%以上は、デジタル・トランスフォーメーションを優先させるのであれば働き方を変えなければならないということに同意しています。これは、プロセスの最新化が既存のプロセスにおける手順を並べ替えたり、新たなツールを使用するために従業員を教育するという単純な問題ではなく、仕事の仕方において抜本的な変化が必要であることを示唆します。

今日のプロセス最新化の範囲

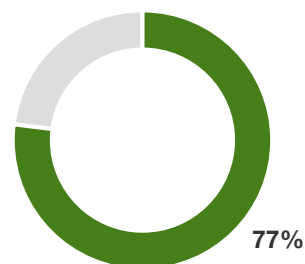
ビジネスプロセスの最新化では、意思決定者が相互に関連する3つの主な特徴に関してワークフローを評価する必要があります(図3参照)。

- ▶ **洞察に利用するデータ。**この特徴は、開発決定を下すときに、利用可能なあらゆるデータをワークフローが利用する範囲を評価します。この後に続く2つの特徴である柔軟性と自動化とは異なり、すべてのワークフローはいずれかのサイロ、または組織自体の内部にあるデータではなく、利用可能なあらゆるデータから情報を得るべきであるということには簡単に同意できます。これはすでに何年にもわたってビジネス意思決定の重要な側面であったため、新たな懸念ではありません。しかしながら、プロセスの最新化という観点から改めてその重要性が高まっています。たとえば、雇用プロセスの選択段階を見てみましょう。あるポジションに適切な候補者を選択することは紛れもなく重要ですが、採用部門内のデータの収集とデータの共有が分断され、かつ非公開となっていることが多々あります。簡潔に密室での議論から受ける印象は、データドリブン型の選択プロセスよりも多くの影響を及ぼす可能性があります。その間、ほぼすべての候補者データは組織外にあり、多かれ少なかれアクセス可能です。単なるグループの意見ではなく、この利用可能なデータが採用部門によってどの程度利用されるかが候補者選択の鍵となります。
- ▶ **柔軟性。**柔軟性とは、既存のワークフローが変化にどの程度適応できるかを図る尺度です。つまり、例外プロセスによって従業員が既存のワークフロー外で別のプロセスを扱わなければならないとき、その環境に対応できる柔軟性が既存のワークフローにどの程度あるか、ということです。ワークフローがどの程度柔軟であるべきかは、その置かれた状況に大きく依存します。例えば財務報告上では、売上、利益、そして損失の占める割合は、厳しい法的検査の対象となります。従って、エラーや不正、コンプライ

図2



ビジネスプロセスの最新化が顧客とのエンゲージメント向上のための鍵となる。



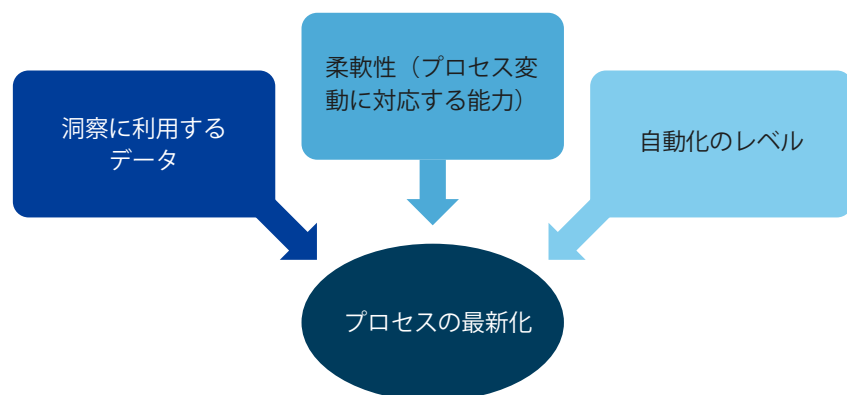
ビジネスプロセスの最新化により従業員体験を改善。

母集団：450人の世界経営幹部レベルの事業部門意思決定者
 出典：2019年11月Forrester Consulting実施調査（IBMからの委託による）

意思決定者の75%以上は、デジタル・トランスフォーメーションという目標を実現するためには、働き方を変えなければならないということに同意しています。

図3

プロセス最新化の特徴



出典：Forrester Consulting実施調査（IBMからの委託による）

アンスに準拠していない等のリスクを最低限にするために、財務報告ワークフローは、その大部分の柔軟性は低く、プロセス変動が限られるよう設計される必要があります。それと比較して、サプライチェーン管理ワークフローには柔軟性が必要です。異常気象などの予期せぬ事態は進行中の計画を狂わせることがあるため、プロセスはよくある変動に対応する必要があります。顧客対応ワークフローは、やり取りをカスタマイズし、頻繁に変わる個々の顧客の期待に対応しなければならないため、あらゆるワークフローの中でも最も柔軟である必要があります。

- ▶ **自動化**。プロセスをどの程度まで自動化すべきか、そしてどの程度まで自動化できるのかは2つの別の問題である点に注意することが重要です。財務報告例に戻ると、誤りや不正情報のある財務表の提出に関わるリスクは高いことから、人的エラーや改ざんを回避するためにプロセスは大幅に自動化できる、またすべきであるという議論をすることができます。こういった状況でサプライチェーンの管理を改めてよく考えると、現実は異なります。自動化は多くの場合に効率を高める可能性があります、サプライチェーンの柔軟性を損ねてまで自動化することはできません。この場合、自動化のタイプは高い変動可能性に適したものである必要があります。ビジネスを改善する例外問題に対処できるインテリジェントな自動化ソリューションが台頭してくると、こういった懸念は薄れていく可能性があります。

その他すべての部門の任務に対してワークフローが与える、または与えるべき影響は、単一のワークフローがどう機能するかよりも重要です。弊社の調査では、各部門独自のワークフローの最新化の取り組みの裏にあるのは、部門間または全部門でのさらなる最新化の重要な機会であることがわかりました。例えば次のようなワークフロー例が考えられます。

- ▶ **買掛金と請求書承認および支払**。財務意思決定者に、買掛金 (AP) ワークフローはどの程度利用可能なデータを利用しているかを尋ねました。また、調達意思決定者にも請求書承認と支払について同じことを尋ねました。その結果、プロセスが密接に関連しているにもかかわらず、2つのグル

ープは異なる返答をしたことがわかりました。財務意思決定者のほぼ半数は、APプロセスは利用可能な全データの60%未満しか利用していないと言っています。その一方、調達にはデータ課題に何とか対応しました。ほぼすべて、92%の調達専門家は、請求書承認と支払プロセスはデータの60%以上を利用し、54%はデータの81%から100%を利用していると言っています。洞察のために必要なデータにアクセスすることは、あらゆるデータドリブン型ビジネスにとって重要な要素ですが、財政問題には特に役立ちます。金融のプロは、調達のプロから利用可能なデータのより優れた利用方法を学ぶことで利益を得るでしょう。

- ▶ **求人。**人事意思決定者は、求人プロセスは厄介であると述べています。ほとんど自動化されている、または完全に自動化されていると述べた人はほぼなく(3%)、ほぼ全員が変動に大きく依存すると述べています。その一方で、ある程度の少数派が、利用可能なデータ洞察へのアクセスを制限されており、ほぼ30%は利用可能なデータのごく一部しか利用できないと述べています。企業がデジタル変革を試みようとする、人材取得競争は熾烈になります。世界大手のデジタル企業は、既に数少ない熟練者の多くを魅了しています。⁴最新の求人ワークフローがなければ、企業は貴重な人材を逃すという現実的なリスクを負い、組織全体で残念な採用結果をもたらすことになります。
- ▶ **顧客満足度測定。**顧客サービスの意思決定者は、洞察のための利用可能なデータへのアクセスにおいて最も顕著な部門として際立っていました。顧客満足度測定となると、意思決定者の87%が洞察のために利用可能なすべてのデータの60%から100%を利用していると述べています。しかしながら、他の部門においてデータドリブン型の洞察への信用度が比較的低いことを考えると、当然顧客サービスデータはサイロから抜け出せていないということになります。これは企業の決定が確実に顧客の態度や期待に基づいて下されるようにする上での本質的な障壁となります。たとえば、顧客の苦情は請求について財務がよりよい決定を下すのを支援する一方で、顧客満足度指標は調達の長期的な供給チェーンや物流決定に情報を提供する必要があります。

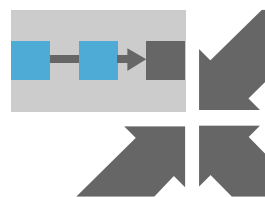
ツールセットがレガシーなら問題もレガシー

企業はワークフローを詳しく調べ、最新化しなければならないことを意識していますが、最大の課題の克服を支援してくれるような適切な技術やパートナーサービスを十分に評価し、採用するのに手間取っています。仕事のやり方を変える主な課題は3つの分野に分かれます(図4参照)。

- ▶ **持続的なサイロ。**全体的に、意思決定者の84%はデータサイロがプロセスの最新化能力を制限していると感じています。データサイロは技術的な課題の最上位(71%)として報告されており、一方でチーム・組織的なサイロは組織的な課題の最上位(62%)の1つとして報告されています。
- ▶ **多すぎる例外。**意思決定者の68%はプロセスの例外によって通常は効率



最新の求人ワークフローがなければ、企業は貴重な人材を逃すという現実的なリスクを負い、組織全体で残念な人材採用結果をもたらすことになります。



顧客サービスデータはサイロから出ることはできません。

的なワークフローが狂うと述べています。半数以上は例外処理を大きな技術的課題として言及しています(58%)。こういった課題の解決は、別の共通の課題から見るとさらに難しくなります。意思決定者の45%は、よりインテリジェントなプロセスを生み出し、最も効果的に自動化するために技術スタック全体で必要な人材層を惹きつけるのに苦労していると述べています。

- ▶ **現在のプロセスに対する洞察の欠如。**プロセスがどのように機能するのがわからなければ、プロセスを最新化するのは困難です。現在のプロセスに対する洞察の欠如を主な組織的課題として報告した回答者の62%にとってはこれが問題です。この知識不足が、自動化によってニーズに優先順位を付けられるかがよくわからないと回答した約半数の意思決定者によって更に悪化していきます。これら両方の問題を組み合わせると、企業は単に時代遅れの技術で運用している、ということになります(62%にとって主な課題)。

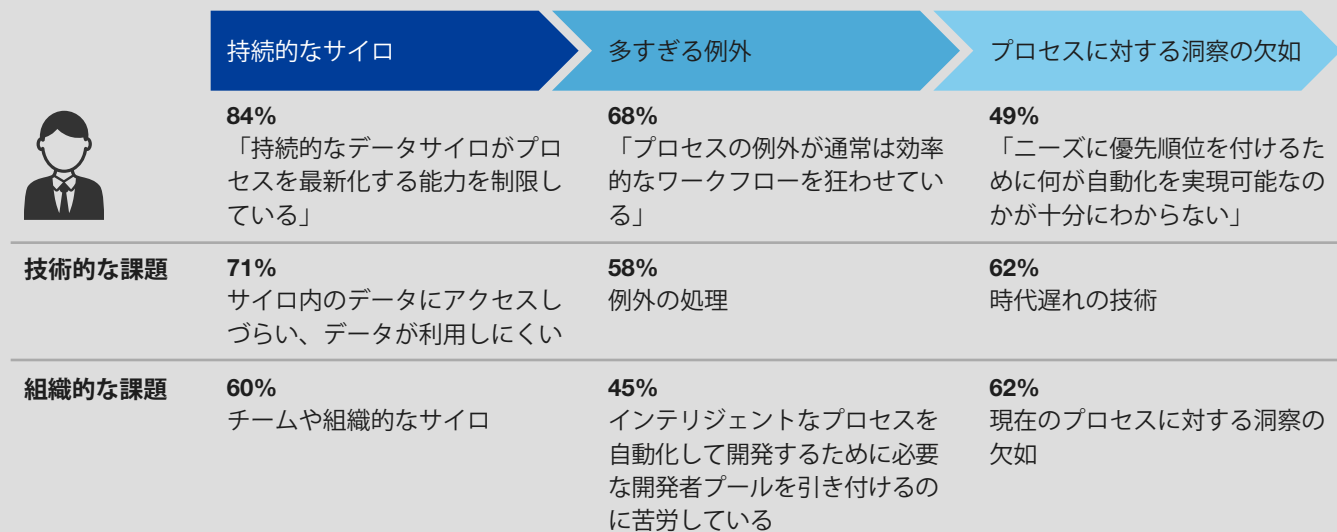
企業は誤った技術に過剰投資し、適切なサービスに過少投資している

組織的な課題と技術的な課題は別にして、企業はプロセスの最新化という目標を支援するために適切なツールとパートナー探しにも苦労しています。弊社の調査から、次のようなことがわかりました。

- ▶ **企業は技術への投資を大幅に行なっているが、最新ツールの導入に手間取っている。**今日のチームは、プロセスの最新化に関しては、いまだに過去のアプローチに依存しすぎています。電子メール(94%が使用)とスプレッドシート(90%が使用)は、ほぼあらゆるところで目にします。更に懸念されるのは、企業のほぼ1/4でスプレッドシートの使用が増えているという事実です。スプレッドシートでは、より自動化され、より相互に繋がっている企業を創造できないことが問題なのです。問題なのは、こういったツールが蔓延し、ビジネスユーザーが把握できているにもかかわらず、そ

図4

プロセス最新化に対する主な課題



母集団：450人の世界経営幹部レベルの事業部門意思決定者
出典：2019年11月Forrester Consulting実施調査 (IBMからの委託による)

れがデスクトップに閉じ込められた情報のサイロ化となってしまうことです。エンドツーエンドのプロセスを推進するには、幅広いプロセスに統合可能な自動化されたオンラインツールをユーザーが開発できるようにする必要があります。しかしながら、明るい材料もあります。チームの67%はプロセス自動化ツールを利用しており、その他26%がそういったツールの使用を計画またはパイロットで使用しています。

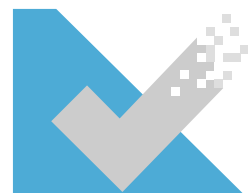
- ▶ **企業は主なプロフェッショナル・サービスに過少投資している。**プロセスの最新化を支える技術への投資額を考えると、同じ目標を支援するサービスにも同じだけの関心があると思われるでしょう。残念ながら、実際はそうではありません。
 - 組織がサイロ化していると回答しているにもかかわらず、組織変更管理サービスを利用しているのはわずか34%。
 - 企業の機能の仕方を変える必要があると同意しているにもかかわらず、ビジネスおよび技術的展望のサポートを利用しているのはわずか51%。
 - プロセスの最新化に必要な知識も適切な開発者人材のデータベースもないと回答しているにもかかわらず、プロセスリエンジニアリング・サービスに投資しているのはわずか51%。

皮肉にも、最も一般的に使用されているサービスは技術関連であり、63%は新しい技術ソリューションの実装サポートを使用しています。しかしながら組織には、組織がどのように機能するかを描き直し、サイロ全体で企業を評価し、システムを繋げ、成功するPoC(概念実証)を実行できる経験豊かなプロセスエキスパートが必要です。

プロセス最新化の主な組織的課題は資金不足であると語ったのは意思決定者のわずか28%であることに着目することも重要です。従って、自ら認めているように、予算を確保すれば成功に必要なツールとサービスの両方を追求できるのです。予算をもっとうまく利用するだけでいいのです。

企業は単独で今後10年間の挑戦に取り組むことはできない

プロセスの最新化がもたらす利益は否定できません。Forresterの調査により、プロセスの自動化と最新化がコストの低下、エラーの減少、そして実行の加速につながる事が当然のようにわかりました。これが「デジタル時代の創造的破壊者」とみなされる多くの企業がほぼ常に急進的にプロセスを自動化してきた理由です。⁵ 意思決定者は、最新のプロセスはCX、俊敏性、成長、生産性を向上させる一方で、コストも低下させることに同意しています(図5参照)。しかしながらデジタル・トランスフォーメーションを次の段階に進めるのは困難を極めます。組織が前進できるよう、専門スキルや実証されたメソッドを持ち合わせたパートナーのサービスと技術とをうまく組み合わせる必要があります。



ビジネスをいい加減に行うという贅沢は瞬く間に消えていきます。

ビジネスを差別化するため、企業はプロセスを抜本的に見直す必要がありますが、これを自分たちだけでやろうと苦労しています。サービスを利用してプロセスを抜本的に見直す企業が変革の先導役を務め、ビジネス成果を実現します。弊社の調査により、パートナーを使用してプロセスを抜本的に見直す企業は以下のようなものであることがわかりました。

- ▶ **最新のツールを利用する可能性ははるかに高い。**パートナー提携をしたチームはAIを使用する可能性がほぼ2倍(24%対13%)、予測解析を使用する可能性が1.6倍(33%対20%)、プロセスマイニングを使用する可能性が2倍以上(49%対22%)となっています。適切なツールとパートナーとの提携は、ワークフロー最新化の取り組みにとって有益です。
- ▶ **まずはワークフローレベルで利益を享受する。**パートナー提携をした企業はまた、弊社が最も重要であると強調したワークフローの改善を経験する可能性が高くなっています。APプロセスはより自動化され、請求書承認や支払はより柔軟になり、求人プロセスもまたより洞察力のある柔軟なものになります。
- ▶ **コストを速やかに削減し、成長速度を高め、市場シェアを拡大する。**プロセスを抜本的に見直すためにパートナーと提携する組織は、提携しない組織よりもかなり大きな利益を経験します(図6参照)。こういった組織は、プロセス最新化の取り組みによってコストを20%以上削減できる可能性が2倍以上高くなっています。また、その取り組みによって収益増加が7%以上となる可能性は1.6倍です。成長と効率が向上する結果、こういった企業は市場シェアも増加する傾向にあります。

では、結論は何でしょうか。業績改善プロセスの最新化には、専門家の洞察や社内外の幅広いスキルセットが必要です。経験に基づく示唆を得るために優れたパートナーと提携し、加えて革新的な設計手法を採用すると、かなり大きな影響をもたらすことがわかりました。

図5

「現在のプロセス最新化の取り組みにおいて、企業内でビジネスに最も大きな影響がみられたのはどの部分ですか？」

66% 顧客体験の改善

62% 組織としての俊敏性の向上

59% 増収

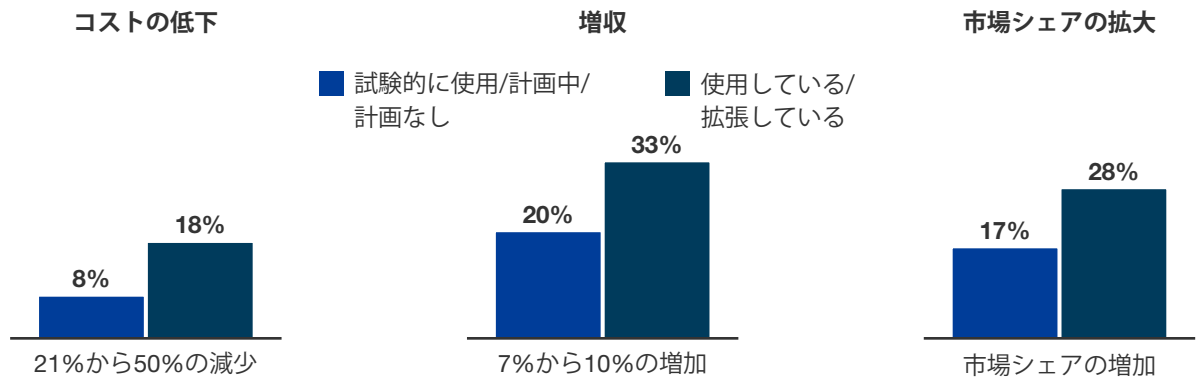
58% 生産性の向上

50% コストの低下

母集団：450人の世界経営幹部レベルの事業部門意思決定者
注：すべての回答が示されているわけではありません。
出典：2019年11月Forrester Consulting実施調査（IBMからの委託による）

図6

ビジネス・パートナーと協業してプロセスを抜本的に見直している企業は飛躍的な利益をあげている



母集団：450人の世界経営幹部レベルの事業部門意思決定者
出典：2019年11月Forrester Consulting実施調査（IBMからの委託による）

主な推奨事項

ビジネスをいい加減に行うという贅沢は瞬く間に消えていきます。組織はデジタル・トランスフォーメーションを推進していますが、多くはより自動化され、俊敏性と柔軟性を備えた創造的破壊者もたらす脅威にさらされています。危険の度合いは高く、失敗の可能性はそれ以上です。しかしながら、ビジネスサイロ全体で機能するワークフローを設計することに価値を見出す勝ち組も出現してきています。

Forresterによるプロセス最新化に関する企業意思決定者への詳しい調査により、以下に示す複数の重要な推奨事項が導き出されました。



効率よりも有効性を重視する。私たちはビジネス効率の推進にかなり注目しており、コスト削減や生産性向上の評価はかなり得意です。それは自体はそれでいいのです。しかしながら、それはビジネスの有効性と協調して行われる必要があります。まず有効性を重視して業績に注目し、それからリエンジニアリングの取り組みを調整して業績に向けて推進していきます。心配なくとも、コストの削減と生産性の向上という形で効率も追従します。



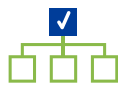
まずプロセスを理解し、それから抜本的な見直しを行う。今日の組織で、すべての機能がどう作用しているかを全て把握していると思わないことです。5人に同じプロセスの説明を求めれば、5つの異なる答えが返ってくる可能性があるのが事実です。正しい洞察を得る出発点として、プロセスを徹底的に文書化し、プロセス・マイニングのようなツールを利用します。そして、出発点にプロセス・リエンジニアリング専門知識を適用し、今後の最適な状態を定義します。プロセス・リエンジニアリングは、ビジネス戦略や目的に沿っている必要があります。こういったスキルはなかなか見つからず、経験豊かなエキスパートの外部採用を検討する必要があるかもしれません。



理にかなったところを自動化し、それ以上は行わない。私たちは皆、自動化の必要性に直面しています。デジタル時代の創造的破壊者は、自動化を利用してより多くの効果を上げており、それにより生じる課題に対応しなければなりません。しかしながら、プロセスの卓越性はプロセス評価から始まります。そしてそこにあるのは、プロセスを自動化した方がいいかどうかという初期段階の決定です。



ツールを見直す。時代遅れなツールとは、大きくて複雑すぎるか、小さすぎてサイロ化されているかのどちらかです。組織が変わらなければならない時、またそうなる機会は増えていくと思われませんが、残念ながら主要システムのアップグレードや更に多くのスプレッドシートに変化はもたらされません。迅速なビジネス変革を可能にするには、一般の開発者にとって高速かつ利用簡単なツールを採用することです。ただし、こういったツールは組織全体での一貫性を確保する標準規格とアーキテクチャとが一致する必要があります。

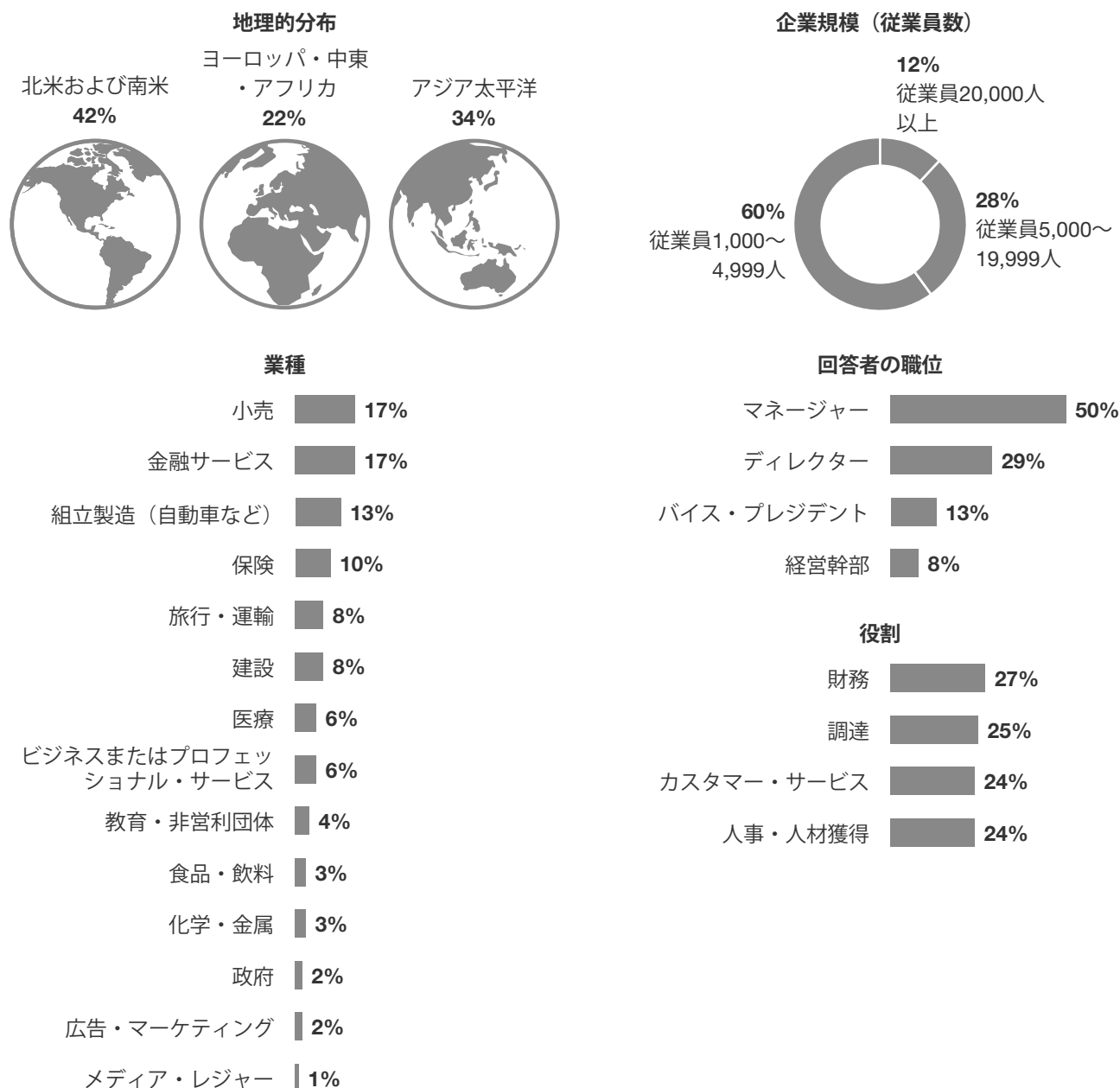


技術の変化に加え、組織的な変化を重視する。ビジネスプロセスの改善は、組織のあらゆる部分に影響します。IT、ビジネス、パートナー間の効果的な協力がなければ、組織の変革は失敗します。組織的な連携と変化を重視する。変化する世界に適応し続けるために必要な変革規模は劇的に拡大し続け、新しい技術で継続的に進化しています。経営者は、変化における極めて重要な役割を理解する必要があり、専門家の支援の元、さらに大きな成功を収められるような新たなツールやアプローチ方法を採用する必要があります。

付録A:調査方法

本調査では、Forresterは北米、南米、ヨーロッパ、アジア太平洋の経営幹部レベルの450人の事業部門意思決定者にオンライン調査を実施しました。調査の参加者には、財務、調達、カスタマサービス、人事の役割において組織のプロセス、ワークフロー、革新プログラム、デジタルビジネスの知識を持つビジネス意思決定者が含まれています。回答者には、調査への協力に対する謝礼が贈られています。この調査は2019年10月に開始され、2019年11月に終了しました。

付録B:統計



母集団：450人の世界経営幹部レベルの事業部門意思決定者
 注：四捨五入しているため、合計が100%にならないこともあります。
 出典：2019年11月Forrester Consulting実施調査（IBMからの委託による）

付録C:補足資料

FORRESTERの関連調査

“Refocus Process Automation To Rescue Your Digital Transformation,” Forrester Research, Inc., May 17, 2018.

“Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,” Forrester Research, Inc., November 11, 2019.

“The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills,” Forrester Research, Inc., July 23, 2019.

付録D:注釈

¹ 出典:“Empower Customers By Transforming Business Processes,” Forrester Research, Inc., August 4, 2011.

² 出典:“Top Customer Experience Takeaways From The Web 2.0 Expo, 2009,” Forrester Research, Inc., January 25, 2010.

³ 出典:“Find Your Transformation Edge,” Forrester Research, Inc., March 1, 2011.

⁴ 出典:“The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills,” Forrester Research, Inc., July 23, 2019.

⁵ 出典:“Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,” Forrester Research, Inc., November 11, 2019.