

## 特集によせて

# ビジネス・プロセス・ダイナミクス研究分科会の 研究の総括とこれからの課題

BPD 研究分科会主査 森田 道也（学習院大学経済学部・教授）

### § はじめに

ビジネス・プロセス・ダイナミクス研究分科会（略称は BPD 研究分科会）が始まって 1 年になろうとしている。システム・ダイナミクスという手法をベースに経営をシステム思考によっていかに解明することができるかが BPD 研究分科会の当初の目的であった。

ビジネス・プロセスが経営成果を左右するという認識は、現在よく巷で言われるトヨタ自動車を筆頭とする勝ち組みグループ企業に関する洞察から生まれている。サプライチェーン・マネジメント、新製品開発、人材育成など現在のビジネスの成果に鍵となる活動を見ると、そのポイントは供給する、開発する、育成するなどの活動の有効性にある。プロセスの優越性が焦点である。

組織は人が命であるという経営における認識は確かに正しいが、それは人の個々の資質に依存するという言い方であれば疑問符付きになる。採用などの人事担当者が悩んでいることは優れた人材を確保することであるが、その悩みはそれが簡単にはできないということから生まれる。言い換えれば、平均的にはどの企業も的確に採用できない事態は変わらない。にも拘わらず、企業の業績や競争力には違いがある。

結局は、人材の潜在的資質の差よりも、彼等が働く仕方、育つ仕方が違う方が業績差をよく説明することができるのである。そのことは経営を研究するには人が育つプロセス、業務を遂行するプロセス、業務のつながりとしてのプロセスなどに注目すべきことを示唆している。これが BPD 研究分科会のテーマの発端になっている。プロセスのダイナミクスを探求することである。

### § BPD 研究分科会の総括

今年度の研究分科会の活動成果を振りかえると、まとめとしての明らかな共通成果の達成という点では物足りないといわざるを得ない。研究分科会でビジネス・プロセスという概念の上で研究が収束していかなかったことがその原因である。経営に関する個人的問題意識があったことは当然であるが、どのような経営現象を研究するのかということでは討議が発散傾向にあったことは否めない。問題意識は個別的課題から経営全般に渡るまでさまざまであった。

共通の意識として SD などの分析方法をベースにそれら問題に取り組むという意図があったが、モデル化するにはその前に対象物に関する理解がなければならず、対象についての理解がなかったために多くのメンバーがモデル化まで至らなかった。モデル化できないことで問題は一層発散する。その経過を踏まえて、問題の整理を行い、今後の研究の焦点を検討する。

### § ビジネス・プロセスを研究対象にするときに付随する問題: What's business process?

ビジネス・プロセスという概念を我々は当たり前のように使う。しかしながら、その概念を研究メンバーが共通に理解し、いかに研究対象としていかに関しては未だに解決できていないというのが本音に近い。その大きな理由はビジネス・プロセスといったときに、それに関してメンバーが有する理解が一致していない、換言すればその概念によって思い浮かべる内容が異なるということである。人間の体であれば、循環器系、消化器系、神経系、免疫系などのプロセスのタイポロジーが共通理解のベースになる。

理解の違いの理由としては、まず第 1 に、我々個人の体験の差が大きなものとしてある。研究メンバーがビジネスマンであれば、彼等が接してきた経営のある側面が最初に思い浮かべるプロセスになり、自分が経験してこなか

った側面では漠然としか理解できないという現実的な体験差である。それは組織でいうと職能系と、組織における地位に応じた管理系の両方で起こり得る。後者は具体的には管理上の地位に応じた視野の違いが原因である。

第2に、自社の問題が多く発生するプロセスに目が行くということである。胃腸の弱い人は消化器系プロセスに意識が行きやすいのと同じである。これも現実的な理由である。しかしながら、経営ではいろいろなプロセスの相互作用で成果が左右されるという事実を認識しなければ本当の問題には行きつかない。

ビジネス・プロセスの捉え方の違いを生み出す第3の理由は、ビジネス・プロセスの複合体が経営であるという事実から生まれる。経営ではそれを1つのプロセスで表現するということはまずできない。1つにしようとするところからは何も演繹できないくらい単純にしなければならなくなる。そうかと言って細かく探り出したら複雑になりすぎてプロセスを抽出することができなくなる。ビジネス・プロセスの抽出とそれらの意味のある相互関係と相互作用を描き出すことが難しい。また例え描き出してもそれらが妥当であるかについての確認を得ることができない。目に見えない心の動きや人間関係のプロセスなどに注目してもその辺りを解明する理論自身が未体系である。

第4に、ビジネス・プロセスそのものについてのイメージがわからないという基本的な理由もある。ある種の標準形があるものであれば、想像できる。単なる物の流れをイメージする人、フィードバック制御付きでプロセスを理解する人、業務担当者の担当業務のハンドオフ（引き継ぎや引渡し）の構造として見る人などさまざまある。プロセスの定義自体が具体的にプロセスを抽出するのに役立つほど明確ではない。現在の仕事がどのように流れているか、すなわち、ワークフローを作成するように”as is”を明らかにするということが多少なりともできるが、それをプロセスとして見るということはどういうことなのかということになるとはっきりと理解できない。たとえば、Process というソフトウェアはプロセス分析のためのものであるが、その対象の限定性のゆえにユーザー・フレンドリーになっている。そのソフトを使うと、ソフトの中でいろいろな要素を分けていて、ユーザーは、その指示にしたがって該当する（と考える）要素を現実のプロセスから拾い出し、分析できる。その結果、ユーザーはプロセスを完成させたという気持ちになる。そのような作業をしたことのない人はプロセスを描くという意味が簡単には理解できない。

BPD 研究分科会ではもし可能であれば、ビジネス・プロセスの研究焦点に応じた規定や把握の仕方を一層煮詰める必要がある。その過程では研究の狙いや意図を明確にした上でのビジネス・プロセス規定についての相互理解が可能になり、経営研究がさらに1歩進むことが期待できる。

## § 今後の研究の展開について

今後さらに研究を進めるにあたっては、2つの事に注目していくべきである。第1は研究焦点としてのビジネス・プロセスとして何に注目するのかということである。第2は、プロセスを対象にするときに知っておくべき理論的知識を強化しておくことである。

研究焦点としてのビジネス・プロセスの抽出においては、優れた経営をしていると見られる企業の事例研究を推進し、それら企業の基本的なビジネス・プロセスの姿を描き出して、それらの特性と関わりについての仮説構築をすることが必要であろう。それを行う討議の過程で研究メンバー間でのビジネス・プロセスの見方についてある種の共通理解もできるようになる。漠然とした討議だけでビジネス・プロセスを明示的に理解できるとは考えにくい。

第2の点は重要で、事例研究を重ねても、プロセスをどの観点から観るべきかについての知識がなければプロセスの観察ポイントや洞察するための視点を持つことは難しい。これは業務のつながりとしてのプロセスにまつわる理論的な知識のことである。たとえば、制約の理論（TOC）のプッシュ方式、JIT に代表されるプル方式、ネットワーク構造におけるクリティカル・パス、フィードバック制御、サプライチェーン・システムと在庫理論における制御ルール、コンカレント・エンジニアリング、多くの構成要素（たとえば部品）からなるシステムの信頼性などの理論的知識はプロセスを研究対象にする場合には必須の基礎知識である。これらがなければプロセス特性を洞察できないことがよくある。人間の質ではなく、プロセスの質が経営の長期的成果を左右する最も基本的な要因であることを考えると、プロセス特性を判断するためのこれら知識体系を理解しておくことは非常に重要である。

これら2つの点を再度確認しておくことが今後の研究の進展を大きく左右する。