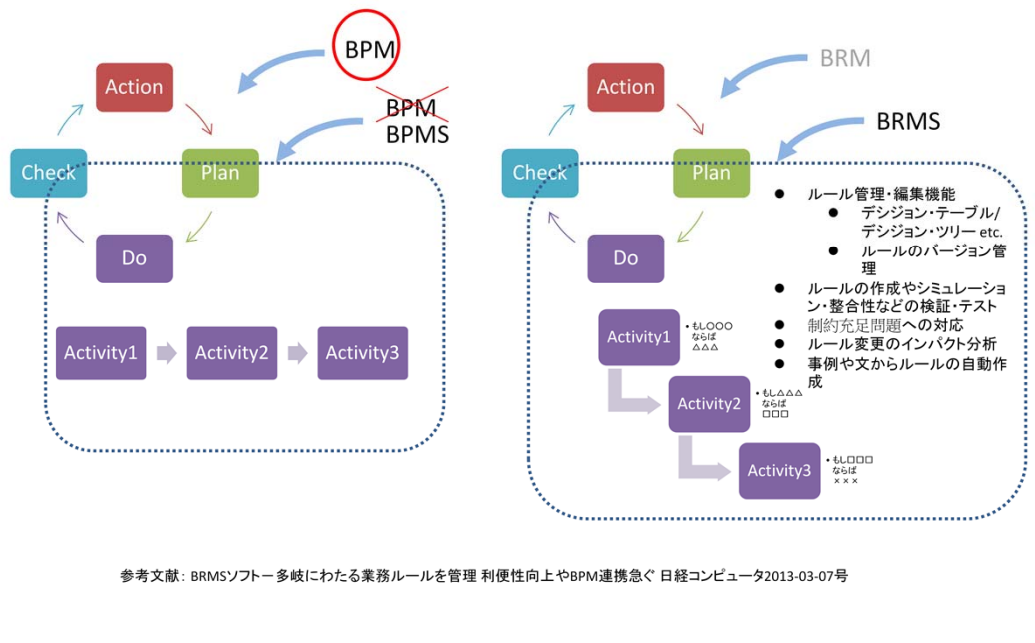


BPMとBRM

2013年5月20日
林 祥一

BPMとBPMS, BRMとBRMS



BRMSについては最近出た以下の記事で簡潔にまとめられているので、ここでこれを繰り返すことはしない。

BRMSソフトー多岐にわたる業務ルールを管理 利便性向上やBPM連携急ぐ 日経コンピュータ 2013-03-07号

- トрендとしてBPMとの連携が急がれていると述べられており、IDC Japanの富永裕子ソフトウェアシニアマーケットアナリストによれば、「BRMSをBPMとセットで導入すればROI(投資対効果)が高まる」と述べられている。
- まず、非常に興味深い点についてだが、この記事に限らず一般にBPM側にはS(SystemあるいはSuiteのS)が付けられずにBRM側にはSが付けられていることが多いように思う。
- BPMのプロセスは本来は業務改善のPDCAサイクルの方である。BPELなどのBPMエンジンと呼ばれるものは基本的にその中のDoを実行するものである。そういった意味で、世のBPMSの主機能は本来のBPMからずれているとってよいと思う。もちろん、PDCAサイクルの円滑な運営に寄与する機能も多数備えていることを否定するわけではない。

- さて、BRMSの方はどうか？ビジネスルールについても法改正や標準規格の改訂など社会/経済環境の変化に伴って常に見直していく必要があることから、同じくPDCAサイクルが必要なことに変わりはない。ビジネスルールの見直し結果は適切なタイミングで速やかにオペレーションに反映されなければならないことは言うまでもない。再開発を要することがないルールを直接実行可能なエンジンはこれを実現するだろう。しかし、各製品の動向を見る限り、BRMSの方がPDCAサイクル側に寄与する機能で差別化競争を行っているように見える。そういう意味では多くの場合、BPMの製品の方にこそBPMSとSを付けて欲しいものだ。

以上、いずれにしてもツールのそれぞれの機能がマネジメントサイクル側を支援するのか、オペレーション実行側を支援するのかという視点は忘れずにいた方が良くであろう。それぞれの機能を使用するステークホルダーは異なることが一般的だからだ。

なんのためにBRM(S)とBPM(S)を セットで導入するのか？

- 「業務プロセスをBPMソフトで定義し、判定を要する箇所にBRMSソフトを適用すれば、業務プロセス全体の効率化や標準化が見込める」日経コンピュータ2013-03-07号

- 目的は、業務プロセス全体の効率化や標準化であり、さらにはPDCAサイクルの効率化により機を逃さない環境変化への追従である。結果としてROI(投資対効果)が高まるのは自然なことである。

- ~~「業務プロセスをBPMSで実行し、ビジネスルールをBRMSで実行すると効率化や標準化が見込める」~~

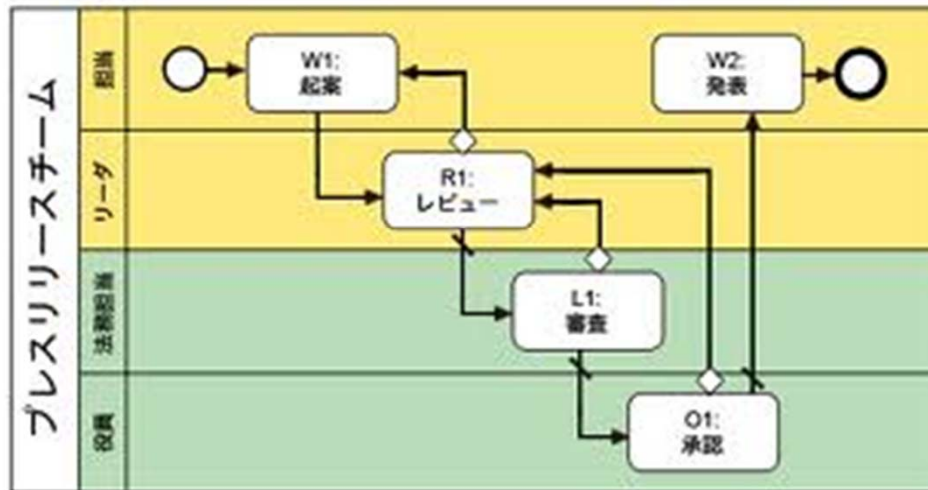
- ~~そもそも、もしあなたがビジネスプロセスとビジネスルールを同列に並べているとしたら、その時点で混乱に陥っている可能性がある。~~

先述の記事には、「業務プロセスをBPMソフトで定義し、判定を要する箇所にBRMSソフトを適用すれば、業務プロセス全体の効率化や標準化が見込める」とも述べられている。

- 「業務プロセスをBPMSで実行し、ビジネスルールをBRMSで実行すると効率化や標準化が見込める」等とはどこにも書いてない点が重要である。この手の混乱が結構見られるからである。
- 目的は、業務プロセス全体の効率化や標準化であり、さらにはPDCAサイクルの効率化により機を逃さない環境変化への追従である。結果としてROI(投資対効果)が高まるのは自然なことである。
- ただしこの効果は「業務プロセスをBPMSで実行し、ビジネスルールをBRMSで実行する」という素朴なアプローチでは実現できないであろう。
- そもそも、もしあなたがビジネスプロセスとビジネスルールを同列に並べているとしたら、その時点で混乱に陥っている可能性がある。

どういふことか以下で説明しよう。

プロセスはどこにあるか？



図はBPMNの図である。プロセスはどこにあるか？

図はBPMNの図である。プロセスはどこにあるか？

- 「どこに、図の中に描いてあるじゃないか？」と思ったあなたは要注意である。筆者は性格が悪いのである。
- ここにあるのはプロセスではない。プロセスの記述、表記である。
- ではこの図のプロセスはどこにあるか？
- もし、この図が実際に行われた業務をそのまま描き取ったものであるならば、当にその業務が遂行されている時空にプロセスはあったということができるだろう。
- しかし、そのプロセスを典型的なものとして抽象化したり、あるべき理想のものとして描いていたとするならば、それは想像の中にしか存在しない、つまり未だ実際には存在していないということになるだろう。
- いま、左の図をあなたの業務手順書として与えることにする。あなたはこの業務手順に従わなければならない。そして1週間後の発表を命令されたとする。さあ、どうするか？
- あなたはさっそく起案の準備を始める。プロセスが動き出す瞬間だ。

プロセスはどこにあるか？

業務規程

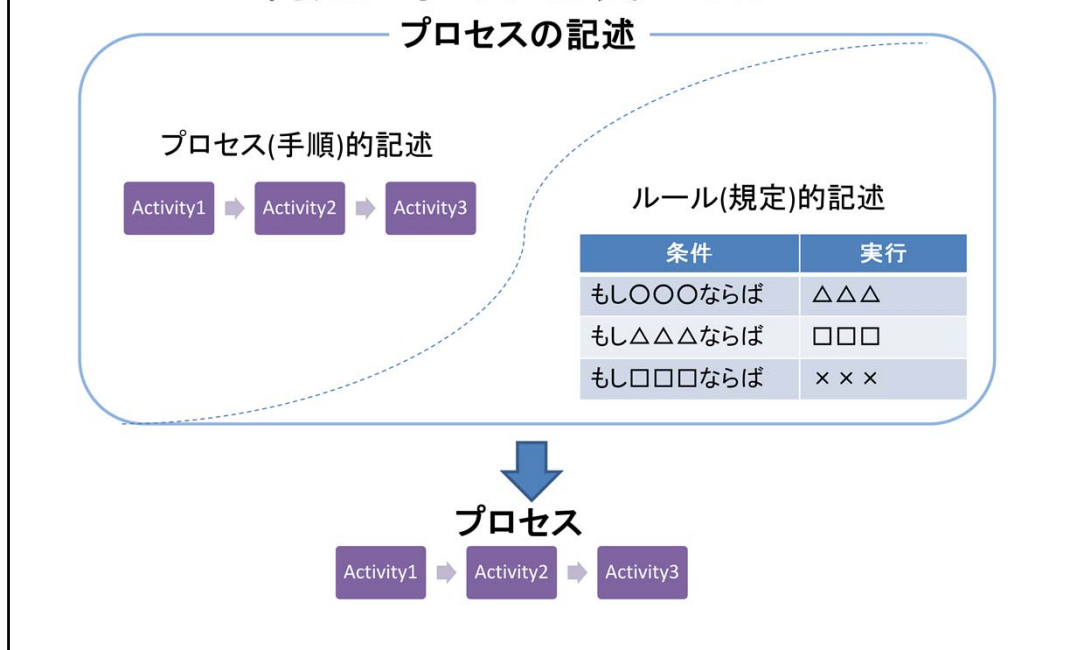
- 社外に発表を行うには、事前に役員の承認を得なければならない。
- 社外発表の役員承認を得ようとする者は、事前にその内容について法務部の審査を経なければならない。
- 法務部に審査請求する場合は、内容についてのレビュー記録の提出とリーダーの確認印が必要である。
- レビューを行う際はメンバー召集のため起案書を提出しなければならない。

あなたはこの業務規程に従わなければならない。そして例えば1週間後の発表を命令されたとする。さあ、どうするか？

条文は業務規程である。

- いま、この規程に従うことをあなたの任務として与えることにする。あなたはこの業務規程に従わなければならない。そして1週間後の発表を命令されたとする。さあ、どうするか？
- あなたはさっそく起案の準備を始める。プロセスが動き出す瞬間だ。
- そう、ここにあるのはプロセスの記述、表記でもある。
- これがプロセスとルール(規程)を同列に並べるべきではないと考える理由だ。
- では業務手順書(ビジネス・プロセス図)と業務規程(ビジネス・ルール)はどうだろうか？少なくともここでの観点ではこの両者は同列に並べて良いと考えられる。
- さて、ここまでくれば「業務プロセスをBPMSで実行し、ビジネスルールをBRMSで実行すると効率化や標準化が見込める」等とは言えないことは明らかである。
- ある業務規程によるプロセスと全く同じプロセスを産み出す業務手順書を作成することが多くの場合に可能であるし、その逆もあり得るだろう。つまりは両者の境界は自明ではないということだ。

プロセス的記述とルール記述の理想的境界は 何処に求めれば良いのか？



- おっとその前に、『理想的』だって？何をもって？誰にとって？
- 思い出そう。目的は、業務プロセス全体の効率化や標準化であり、さらにはPDCAサイクルの効率化により機を逃さない環境変化への追従であった。
- もしもBPMSのエンジンとBRMSのエンジンが十分に統合化されており、手順書や規程を知らずとも間違いのないプロセス遂行が期待できるとするならば、どちらで記述しようがオペレーションを実行する者にとっては関係ないと言えるだろう。
- しかし、そのようなエンジンが存在しない、または不備があるとしたらどうだろうか？
- 規程が全て頭に入っているものはおそらく間違いなく仕事を遂行できるだろう。しかし、不完全な知識で行った場合には、いくつかの規程を見落とししたり、後から気が付いてやり直したりという非効率な状態に陥る可能性が高い。
- 一方、全てを手順化した場合はどうだろうか？多くの場合、初心者にもわかりやすく、間違いや手戻りなどは減らすことができるだろう。しかし、精通した者には余計な手順を強いて効率を悪化させたり、反対に初心者などは少しの例外が発生しただけで全く対応ができなくなってしまうたり、意味に注意を払わなくなる可能性も高くなり、目先の効率を求めて手抜きをするなど重大な問題を招くことも考えられる。
- さあ、ここまではPDCAのDoの部分に関する考察だ。次にPDCAサイクルとそのステークホルダーにとっての「理想」とは何かに関点を移そう。

PDCAサイクルのステークホルダーは皆同じ夢(理想)を見るか？

目的は、

「業務プロセス全体の効率化や標準化であり、さらにはPDCAサイクルの効率化により機を逃さない環境変化への追従」

ステークホルダー	プロセス的記述のメリ・デメ	規則的記述のメリ・デメ
経営者/経営企画者		
業務分析者		
業務定義/改革担当		
法務/内部統制/CSR/ISOマネジメント担当		
ITシステム設計/開発者		
ITシステム運用者		
業務管理者		
業務遂行者		

メリ・デメの中身は業界／業種や法規制、企業文化などによって変わってくるだろう

- 前述の記事には、「業務プロセスをBPMソフトで定義し、判定を要する箇所にBRMSソフトを適用すれば、業務プロセス全体の効率化や標準化が見込める」と述べられていた。
- 一般に業務プロセスとして記述されるものは、少数の例外を除けば大多数が繰り返すであろう典型的あるいは標準的であるといっても良いような定型化された手順の部分である。
- 一方、選択肢や組み合わせが多様な活動は、それを全て列挙して記述すればいったい何が典型的あるいは標準であるかが分からないし、示せなくなるだろう。
- そういった部分についてはプロセス記述からは一旦捨象し、原理原則や基準といった示し方の方が理解もしやすいし、説明もしやすいことは明らかである。
- そういう意味では当たり前のことが述べられているに過ぎない。
- ただし、この当たり前の状態が簡単に手に入るのかどうかはわからない。
- 要するに一般に定型化された固定的なプロセス部分はBPMで、組み合わせや変化が多様なプロセス部分はBRMでと言っているのに等しいのでは？
- つまりは記述や定義をする者のメンテナンス性にとって理想と言っているに過ぎない？
- 確かに機を逃さずに俊敏に対応できるメリットはある。
- ただし、この境界線の引き方が業務分析者や設計者にとって理想とは思えない。

- 例えば法令や社会・経済環境などによる境界線と一致しないのは明らかである。
- ここにどう折り合いをつけていくのかの答えはどうも現時点までに存在していない。残された大きな課題だろう。

これからビジネスルールの領域を学ぼうとする方へ

- プロセス的記述とルール記述の境界についての論考に出会った場合、それは本質的に境界があるわけではなく、語用論として語られているものとしてまずは理解すべし、ということである。
- そして、それは業務分析の場面なのか、実装の場面なのか？述べられているメリットはどのステークホルダーにとってのことなのか？
 - このような整理の枠組みを持たずに様々な文献を読み比べるならば、たちまちあなたは深い混乱に陥ってしまうことだろう。
- 次のようなステレオタイプにも気を付けるべきである。
 - 『ルールは法律のようなものだ。だから法規制の多い所にBRMSが必要だ』
 - 確かにそういう側面が表れる場面もある。しかし、これはあまりに素朴すぎる。
 - 多くの法の条文が手続きを定めており、そのまま手続き的に書かれている。
 - 例えば以下の資料が参考になるだろう。
 - 平成23年度電子経済産業省推進費（業務最適化のための業務モデリングに関する調査研究）調査研究2 制度に基づく手続き情報の標準モデル化と検証【報告書】