

インテリジェントな 仕事の調整

ケースマネジメント103

PEGA
ホワイトペーパー



人々は、顧客でも従業員でも、常にシームレスなエクスペリエンスと優れた成果を求めています。ユーザーの期待とワークフローの両方を管理する1つの方法は、ケースマネジメントの導入です。これはソフトウェアベースのアプローチで、スタッフ、プロセス、テクノロジーをつなげ、常に、仕事を迅速、正確かつ早期に完了できるように支援するものです。

ケースマネジメントでは、ビジネス成果の向上につながるカスタマージャーニーを実現するため、一元化されたAI(人工知能)、ハイブリッド型のRPA(ロボティックプロセスオートメーション)、ローコード型のソフトウェア開発を融合して、ワークフローとエンゲージメントを抜本的に進化させます。

そして、Center-Out™アプローチをビジネスアーキテクチャと組み合わせることで、企業の活躍の幅が広がります。ビジネスプロセスが一元化されているため、複数の顧客チャネルや組織の複雑さに対応でき、仕事が完了しないまま見過ごされることはありません。

[ケースマネジメント101](#)と[ケースマネジメント102](#)では、ケースの概要と、成功に向けたチーム編成を取り上げました。本書では、仕事の調整(オーケストレーション)の方法について見ていきます。

ケースタイプの定義

チームを編成した後に、実際の仕事を始めます。まず、ケースタイプを定義する必要があります。ケースタイプとは、基本的に仕事のカテゴリのことを指します。例としては、ケースセットで共有される特性などがあります。これには、ケースで収集されたデータや、仕事を完了するために必要なステップが含まれます。

ユーザーがケースマネジメントソリューションを使用する際、ユーザーが作成するケースは、すべて定義済みケースタイプのインスタンスです。たとえば、「Address Change (住所変更)」というケースタイプを定義することができます。顧客の住所を変更する新しいリクエストを処理するたびに、ケースタイプ「Address Change」の新しいケースが作成されます。

洗練されたケースシステムには、オブジェクト指向の階層構造が適用されており、ケースタイプを他のケースタイプの子ケースにすることができます。たとえば、「CustomerService (カスタマーサービス)」を親ケースに、「Address Change」を子ケースにすることができます。

ケースタイプを定義する際は、以下を検討します。

- 顧客は、要望をどのような言葉や表現で伝えるか。
- 企業側では、顧客の要望に当てはまる仕事の種類がどのように表現されるか。

2番目の質問については、アプリケーションユーザー、マネージャー、さらには経営幹部など、複数の人物に尋ねる必要があるかもしれません。マネージャーや経営幹部に目標とするビジネス成果を尋ねることで、ソリューションに組み込むべきレポート、指標、およびKPIについての知識が得られるはずです。

複雑性の管理

前述のとおり、ケースマネジメントでは、親ケースと子ケースがある場合があります。親ケースと子ケースを定義することで、企業のユースケースを拡張し、顧客やエージェントに適用することができます。結果的に、チームは仕事を管理しながら、一貫性のある摩擦のない体験を提供できます。

子ケースを作成することで、ケースマネジメントが組織のサイロ化を解消し、顧客に対するサービスを改善することに役立ちます。組織がサイロ化してしまうのには、理由があります。企業のサイロは、業務領域の管理を容易にし、関連する業務を行う従業員を連携させる点では便利だからです。しかし、このアプローチが障害になることもあります。例えば、複数の事業部門や地域に展開する企業が、パーソナライズされたフリクションレスのサービスをすべての地域で提供しようとする場合などです。従業員は、特に複数のシステムやアプリケーションを扱う場合に、このサイロ間を行き来するのに苦労します。そして、顧客は一貫しない対応に不満を抱くことになります。

親ケースと子ケースの関係性も、パラレルワークの管理を容易にするのに役立ちます。1つの親ケースから複数の子ケースが生まれることがあります。個々の子ケース（取引の支払い、不正利用調査など）は、それぞれ並行して処理でき、子ケース同士の関係は親ケースで管理します。

ケースタイプの定義には、ケースタイプに含まれる子ケースの定義も含まれます。あるケースタイプに子ケースを作る可能性がある場合、このケースタイプは親ケースになります。さらに、ケースタイプでは、子ケースが親ケースに連動されるタイミング（または連動させるかどうか）が定義されます。一部の子ケースは、親ケースの開始時または親ケースが特定のマイルストーンを超えた時に自動的に作成されます。その他の子ケースはオプションで定義され、特定の条件下でのみ、あるいはステークホルダーやユーザーからリクエストされた場合にのみ、親ケースに追加されます。

ステージの定義

ケースタイプを定義し、親子関係をケース階層に組み込んだ後、ケースタイプの仕事かどのようになったら完了となるのかを定義する必要があります。まず、仕事を始めてから完了するまでのジャーニーを示すステージを定義することから始めます。ステージは、ケースが通過するハイレベルのフローを表しています。ステージが子ケースではないことに注意してください。ステージは単体で、意味のあるビジネス成果を表すことはありません。ステージはタスクとも異なります。個別のステップではないからです。ホワイトボードに連続するステップを書いた経験がある方は、連続するステージについても定義したことがあるはずです。

ステージを使用してケースのハイレベルフローを定義することは、ビジネスプロセスを構成するすべてのステップを詳細に定義するよりもはるかに簡単です。そして、詳細のレベルが異なり、バリエーションの豊富なローレベルのステップより、ステージについてステークホルダーの合意を得る方が簡単です。このような理由から、ケースマネジメントアプリケーションの定義においては、ケースのステージを把握することから始めるのを勧めます。

顧客を含む、ケースのすべてのステークホルダーに対して、意味が明確に伝わるようにステージを定義します。対象となるケースのステータスを管理する点では、ステージが役立ちます。

オルタネートステージのマッピング

ケースは通常、一つのステージから次のステージに直線的に流れます。ただし、顧客が注文のキャンセルのために電話をかけてきたらどうでしょうか。この時点で、ケースは通常のステージのフローから外れ、別のステージに移る必要があります。オルタネートステージがケース処理でこのような例外を扱います。キャンセル済みまたは再開プロセスをクリーンアップするタスクは、多くの場合、ケースのオルタネートステージに置かれています。

マイルストーンのマーク

ステージ間の目印をマイルストーンといいます。マイルストーンは、ケースがステージからステージへと移行する際に通過しなければならないゲートのようなものです。仕事の進捗状況を追跡管理できるようにするには、各ステージの最初または最後にマイルストーンを定義することが非常に重要です。

SLA(サービスレベルアグリーメント)の作成

各ステージには、それぞれSLA(サービスレベルアグリーメント)を設定します。SLAでは、ステージを完了する時間枠を定義します。多くの場合、ステージを完了する「目標」と、ステージを完了する「期限」の形で表現されます。一部のアプリケーションでは、「Goal(目標)」と「Deadline(期限)」の両方のステージをサービスごとに定義し、目標や期限が達成されるごとにエスカレーションのレベルを上げます。

SLAは通常、次の2つの方法で定義されます。

- **特定の日付:**たとえば、住宅ローンの申請を受け付けるケースタイプでは、通常、契約日が定義されます。住宅ローン申請の各ステージでは、希望の契約日に関連してサービスレベルが定義されます。
- **各ステージ開始からの日数:**たとえば、カスタマーサービスのケースでは、ステージを開始してから3日以内に「Fulfillment(達成)」のステージの完了が求められることがあります。

サービスレベルは各ステージだけでなく、ケースタイプ全体についても定義します。そして、ステージのサービスレベルが全体のケースタイプのサービスレベルに組み込まれていることを確認します。

サービスレベルでは、アクションも定義します。サービスレベルの目標を達成するか、期限を超過した場合、ケースとそのタスクがエスカレーションされます。エスカレーションは、ケースの緊急度を高めたり、メールやメッセージを送信したり、ケースをスーパーバイザーに転送したりするエスカレーションアクションのトリガーという形で行われます。

解決の計画

すべてのケースタイプの最終ステージは「Resolution(解決)」で、仕事が完了した状態を表します。ほとんどのケースは「Resolution」ステージに到達し、無期限にそこに留まります。この時点において、ケース、データ、処理履歴が報告書の作成やビジネスの改善のための重要な情報となります。解決済みの仕事を表示することは、作業中のステージやデータについて理解するのに役立ちます。解決済みの仕事は全ステージを通過しているため、解決済みの仕事の中にステージのエビデンスを発見でき、そのエビデンスを活用してケースタイプのステージを定義できます。

再利用の検討

ケースタイプ、親ケースと子ケースの関係、ケースステージについては、再利用することを念頭に定義します。ソリューションを初期プロジェクトから拡張して、他の業務に展開する可能性があるため、定義済みのケースタイプやステージを再利用する方法について検討します。再利用が重要な理由は、以下の2つです。

- **導入期間の短縮:** 再利用可能なケースタイプを定義するということは、2回目（または3回目や4回目）のケースタイプの開発は必要なくなることを意味しています。
- **一貫性の確保:** 企業の法務部門で、すべての部門と製品を対象に不正利用調査の取り扱いのベストプラクティスの導入を検討しているような場合、「*Fraud (不正利用)*」というケースタイプを作成して再利用することで、「*Account Opening (口座開設)*」、「*Claims (返金請求)*」などの多くの親ケースを持つ子ケースとして定義し、組織内のすべてのグループで不正利用調査の同じベストプラクティスが準拠されるようになります。

ケースタイプやステージだけでなく、様々なものが再利用できます。ソリューションについて検討することで、多くの機会を見つけることができます。特に、どうしたら仕事が完了するか、というタスクやプロセスの定義について考えることで、その可能性は大きく広がります。また、適切なローコードプラットフォームにより、再利用を簡単に管理できるようになり、ソリューション間で様々な共通コンポーネントを活用できます。

作業による設計

ケースマネジメントで新しいアドホック作業を作成することは可能ですが、企業は、毎回新しい作業を1から始めるようなことを望んでいません。目標は、可能な限り標準化することです。「*作業による設計*」とは、完了したアドホック作業に基づいて新しいケースタイプを定義するというケースアプリケーションの機能のことです。実際に行われた仕事に基づいて、何らかのモデルや構造を作ります。

新しいアドホック作業を作るのは1回だけです。次回同じ状況になった場合は、誰がその状況になるかに関わらず、最初の経験で学習したことが2回目の経験に適用されて一貫性が確保され、ベストプラクティスの構築が開始されます。

作業による設計では、権限のあるエンドユーザーが実行したアドホック作業をテンプレートとして保存して、企業の他の全員が再利用できるようにします。このアプローチは、管理されたクラウドソーシングのようなもので、IT部門の承認や変更のデプロイを待つことなく、従業員の専門知識を活用できます。

ケース処理手法は常に進化しており、常に新しい例外も出現するため、ケースマネジメントアプリケーションのサポートでは、このようないわゆる超適応が求められます。

インテリジェントな自動化を始める

これまで、チームの編成方法や仕事の進め方など、仕事を完了する方法について見てきました。また、ガイドや自動化が予測できない場合にケースマネジメントで追跡するのに役立つ仕事の種類についても簡単に説明しました。

自動化できるケースについてはどうでしょうか。ケースマネジメントでAI、RPA、ローコード型ソフトウェア開発を活用することにより、ビジネスユーザーとIT部門は、自動化、アプリケーション開発、そして成果達成を容易に実現できるようになります。

自動化は、未来の働き方においても大きな役割を果たします。自動化によって仕事が減ったり、なくなったりすることを心配する方がいるかもしれませんが、実際には雇用を創出し、人材や資源を確保し、労働者の満足度向上につながっています。事実、私たちが調査した企業の81%は、インテリジェントオートメーションで一人当たり週4時間を節約できたと答えています。¹

当社では、ケースマネジメント、ビジネスアーキテクチャに対するCenter-out™型アプローチ、そしてインテリジェントオートメーションが、デジタルトランスフォーメーションの第三の波に乗るためにどのように役立つかについて情報発信してします。

詳細については、pega.com/jaをご覧ください。

¹未来の働き方: 混乱と変革についての新しい視点 (Pega, 2020年)



Pegaは、ビジネスの複雑性を解消する革新的なソフトウェアを提供しています。企業の生涯価値の最大化から、効率を高めるためのサービスの合理化まで、Pegaは世界の主要ブランドが問題をすばやく解決し、未来に向けた変革を成し遂げるお手伝いをしています。Pegaのお客様は、リアルタイムAIとインテリジェントオートメーションにより意思決定の質を高め、成果を生み出しています。1983年以来、Pegaは、急激な変化の中で勝ち残るための拡張性のあるアーキテクチャとローコードプラットフォームを構築してきました。Pegaのソリューションは多くの人々の時間を節約し、クライアントの従業員と顧客がより重要な業務に専念できるようお手伝いします。

詳細については、当社ウェブサイト www.pega.com/ja をご覧ください。