



# プロセス改善 7ステップ研修

株式会社カレントカラー



# 目的とゴール

---

- **目的**
  - **業務改革を成功させる**
- **今回のゴール**
  - **業務改革＝プロセス改革の概要を知る**
  - **改善7ステップの概要を知る**
  - **なぜ、この順序で進めるのかに腹落ちする**

# 目次

---

- 1. 業務改革とは
- 2. 改善7ステップ
- おわりに
  
- 参考資料 1 生活シーンへの応用
- 参考資料 2 分析と改善の勘所

# アジェンダ

名称	プロセス改善7ステップ研修
時間・場所	
定員	8名
目的	業務プロセス改革を成功させる
今回のゴール	改善7ステップの意義と具体的な内容を理解する

議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員			10分
業務改革＝プロセス改革	講師			10分
改善7ステップ概要	講師			15分
1. 目標定義	講師			10分
2. 可視化	講師			10分
3. 測定	講師			10分
4. 分析	講師			15分
5. 改善	講師			15分
6. 再測定	講師			5分
7. 定着	講師			10分
クロージング・気づきの共有	全員			10分

※休憩は ありません。

# 業務改革とは

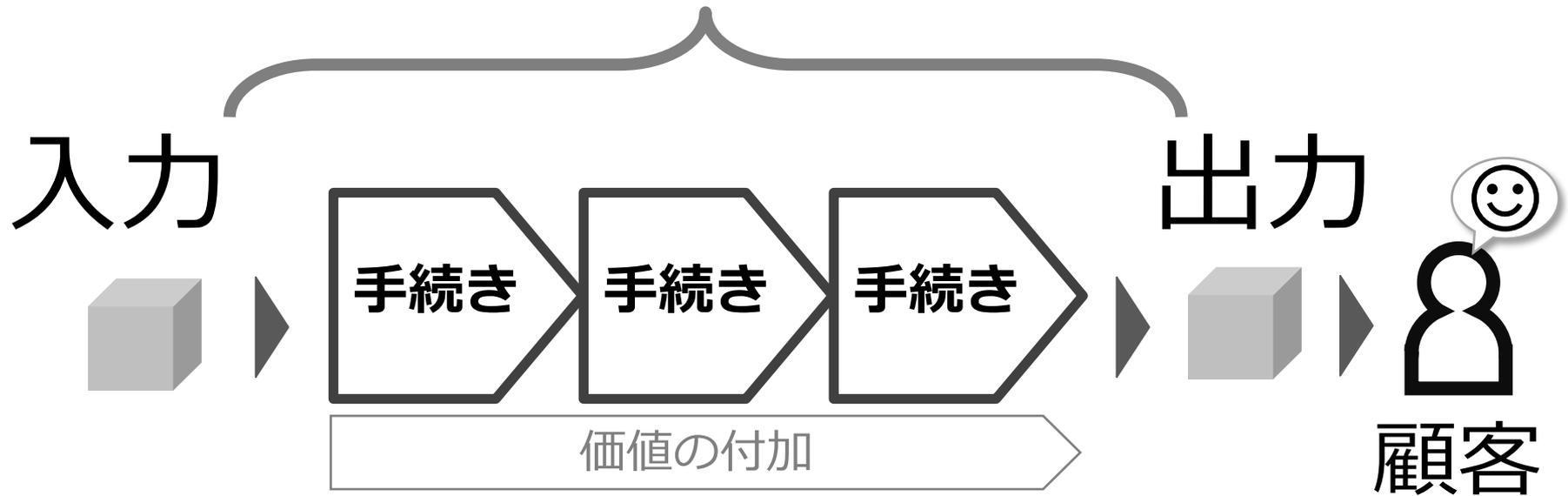
---

業務改革 = プロセス改革

# 「プロセス」とは

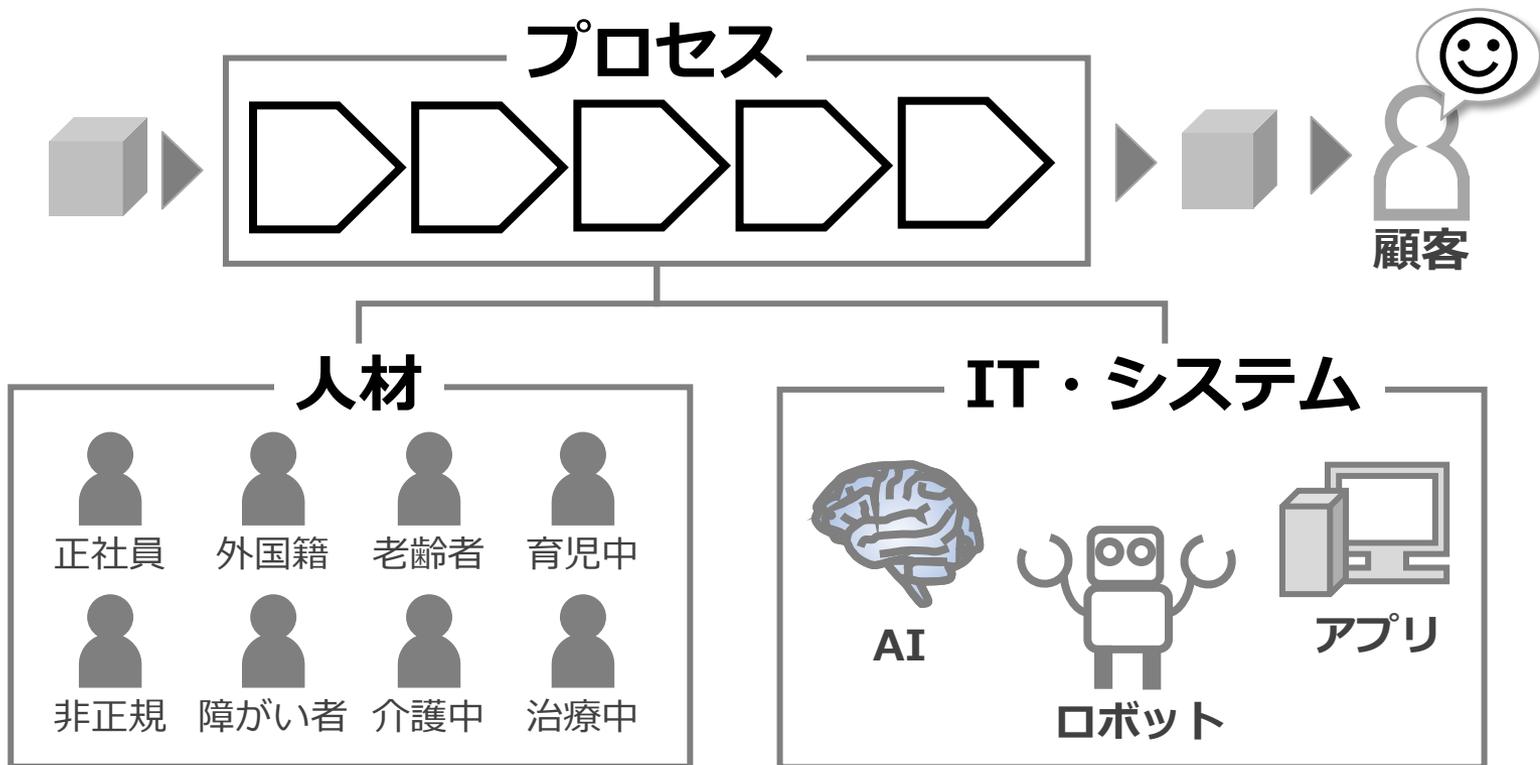
「入力を出力に変換する一連の手続き」

## プロセス



# 業務改革 = プロセス改革

プロセスを変えてから、人やシステムを当てはめる

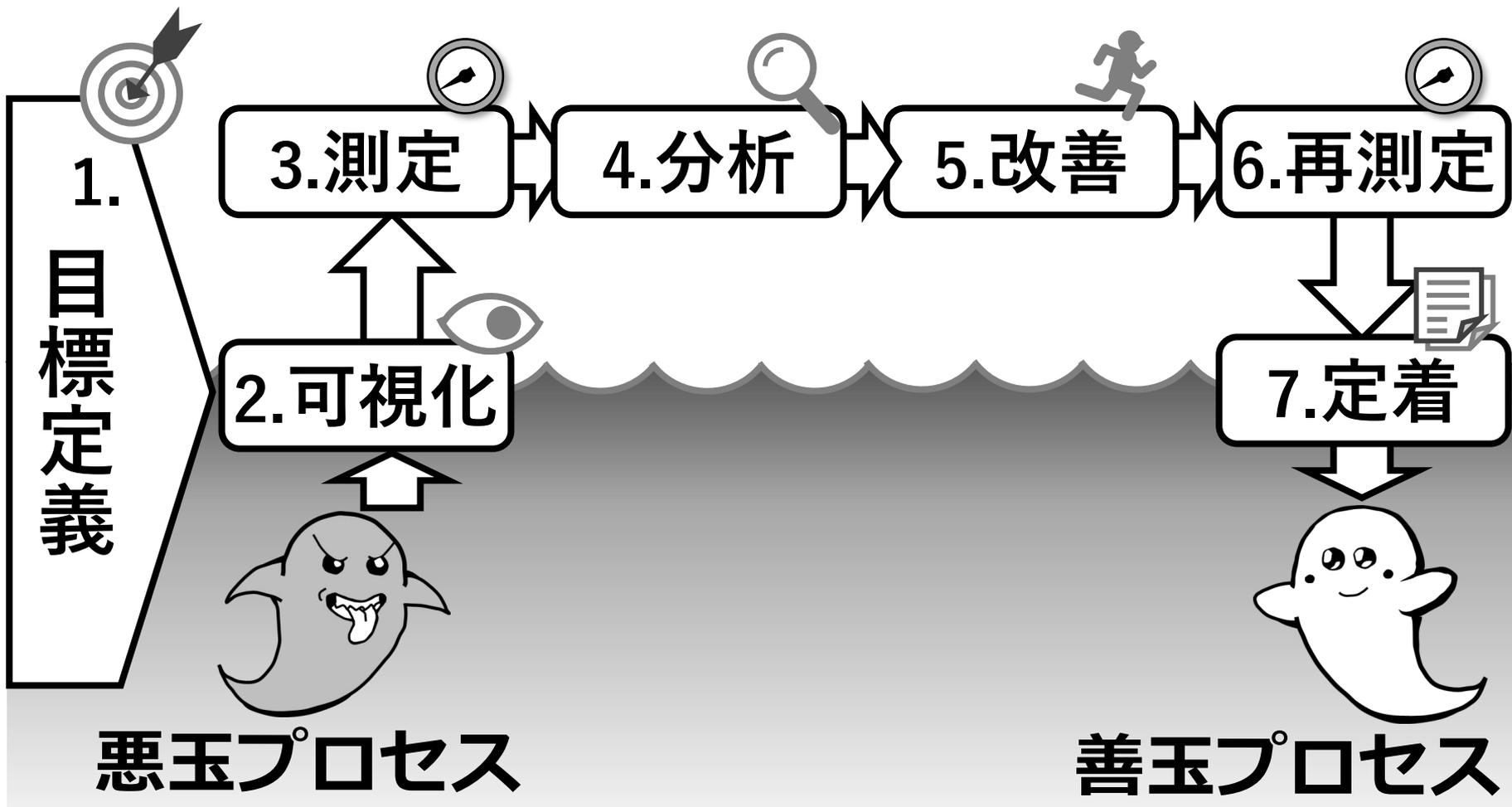


人材や技術をどう活用するかという「リソースファースト」の考え方だけでなく、顧客価値を高める最適なプロセスを設計してから人材や技術をどう当てはめるかというパズルを解く「プロセスファースト」の考え方も必要

# 改善7ステップ

目 視 測 分 改 測 着

悪玉プロセスを、善玉プロセスに変える



# 改善7ステップ

目 視 測 分 改 測 着

## 有期の改善活動（プロジェクト）のパターン



# 改善7ステップ

## 1. 目標定義

---

# 1. 目標定義

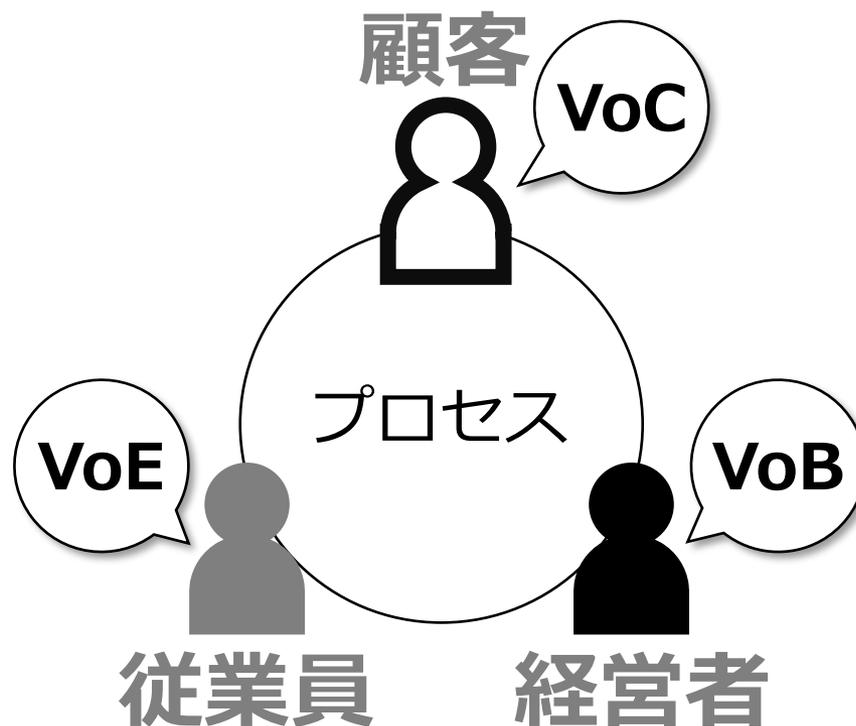


## 目標に腹落ちせずに 走り出さない

さもなくば  
プロジェクトは  
迷走し、立ち消える

# 生の声の収集

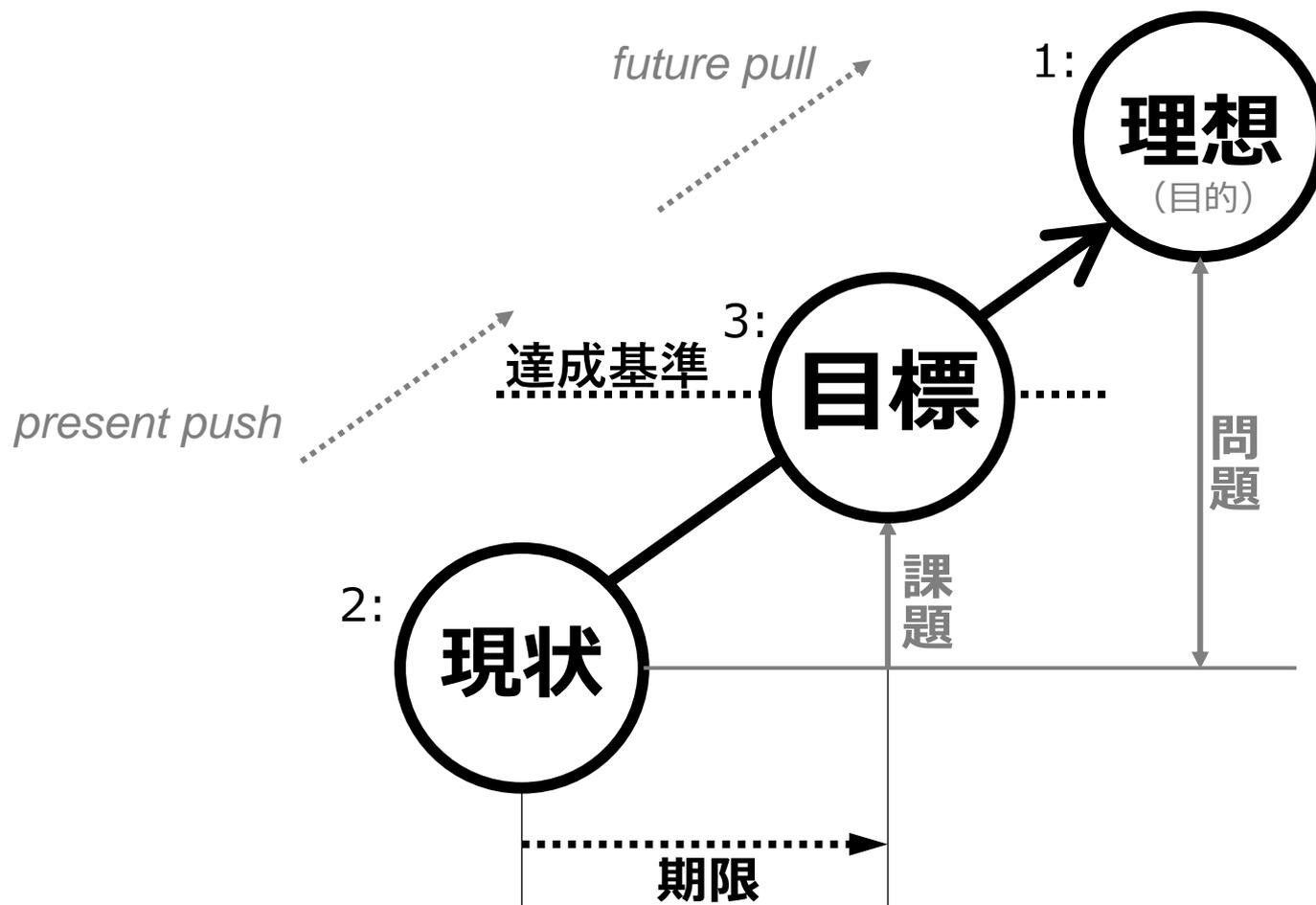
「生の声」 = 「事実データ」を確認する



VoC = Voice of Customer  
VoE = Voice of Employees  
VoB = Voice of Business

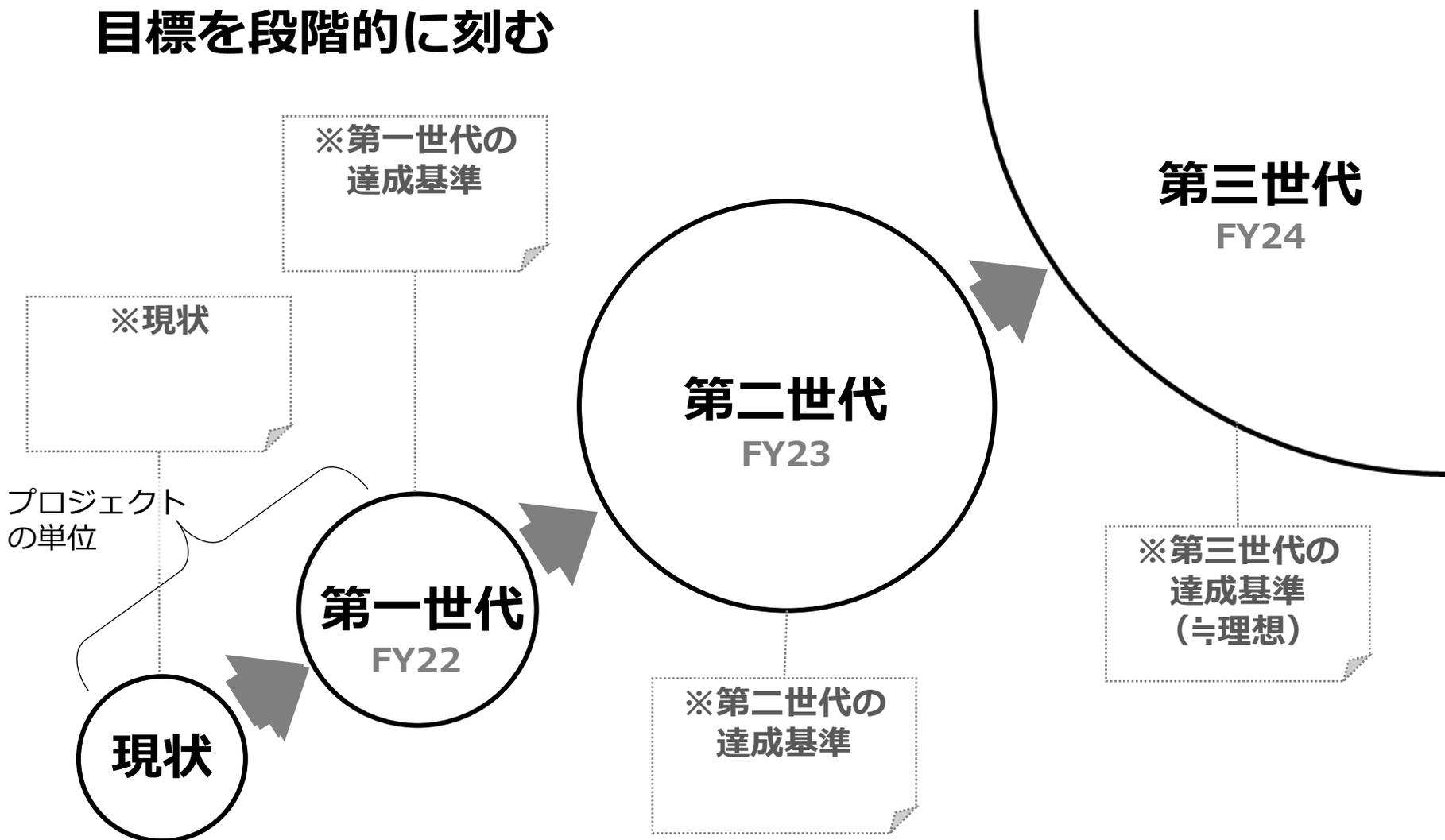
# 目標

現状と理想の間、達成基準と期限が明確



# 世代計画

## 目標を段階的に刻む



# プロジェクト憲章



## 何度も立ち返る 拠り所

<b>プロジェクト名</b>	
<b>解決すべき課題</b>	<b>スコープ</b>
※施策ではなく「課題」を記載 ※否定的表現を使う	※本プロジェクトで「扱う」範囲と 「扱わない」範囲を明記
<b>目標・達成基準</b>	<b>マイルストーン</b>
※達成したか否か白黒ハッキリする基準 ※できる限り定量的に定義	※どのステップをいつまでに終えるか ※期日を年月日で明確に定義
<b>背景・必要性</b>	<b>体制</b>
※なぜ「いま」解決する必要があるのか ※熱意が伝わる洗練された表現で記述	※誰が何の役割で何%工数で参加するか ※プロジェクトと個人の契約として定義
改革リーダー _____	責任者 _____
承認日 _____	

# プロジェクト計画



## 「いつまでに・誰が・何を」を決める

タスク			状況	担当	期日	2021年					
大分類	中分類	小分類				4月	5月	6月	7月	8月	9月
準備	キックオフ				4/9	★					
1. 目標定義	チャーター作成				4/16	▶					
	計画書作成	責任者承認・提出			4/23	▶★					
2. 可視化	プロセス洗出し	ワークショップ			4/28	▶					
3. 測定	ログデータ解析	設計・準備			5/14		▶				
		集計・グラフ化			5/21			▶			
4. 分析	阻害要因分析	CIマトリクス作成			6/18			▶			
中間報告					6/23				★		
5. 改善	施策選定	責任者承認			7/9				▶★		
	リスク分析	FMEA作成			7/23					▶	
	パイロット	協力依頼～実施			8/20					▶	
6. 再測定	ログデータ解析	集計・比較分析			9/3					▶	
7. 定着	公式化・文書化	マニュアル作成			9/24					▶	
最終報告					9/28						★

# 1. 目標定義 | まとめ



## 目標定義の手順：

### 1. 生の声の収集

### 2. 理想と現状の把握

問題 = 理想 - 現状

目標 = 達成基準 + 期限

### 3. 世代計画の作成

### 4. プロジェクトチャーターの作成

### 5. プロジェクト計画の作成



# 改善7ステップ 2. 可視化

---

## 2. 可視化

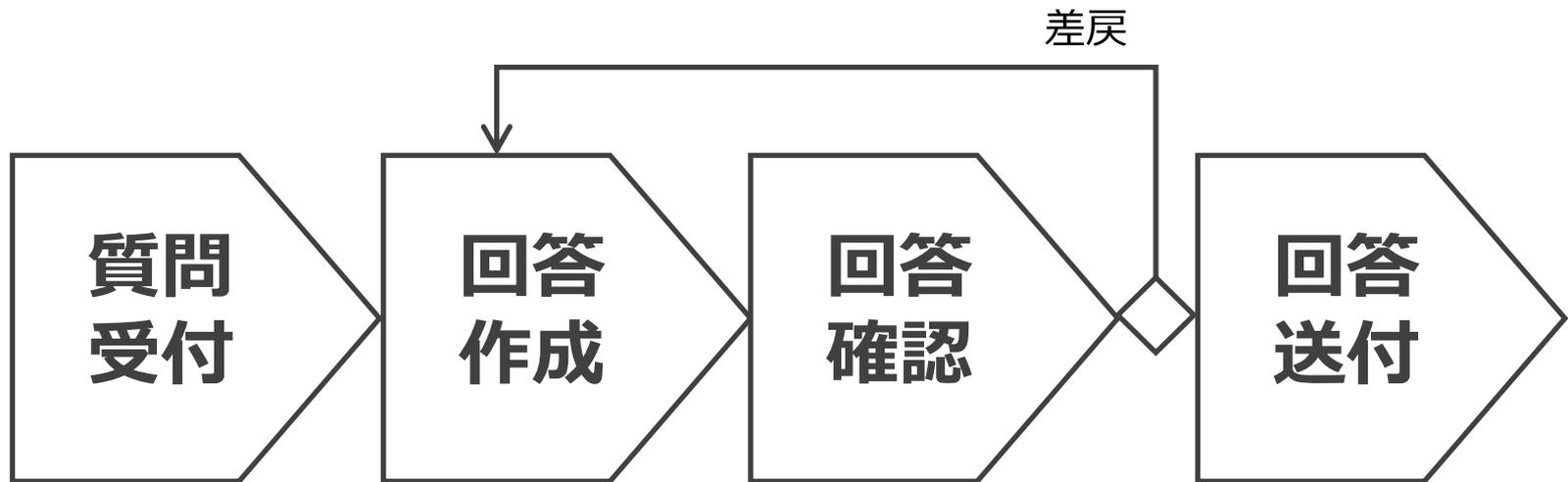


**プロセスを可視化せずに  
測定や分析を行わない**

さもなくば  
何を測定・分析しているのか  
分からなくなる

# ブロックアロー図

おおまかな流れを 簡単に示せる



# 連番付き箇条書き

## まずは自分で書き出すのに最適

### 1. 質問受領

- 1-1. 内容と宛先を確認
- 1-2. 管理台帳に受付記録を記入

### 2. 回答作成

- 2-1. 回答集を参照
- 2-2. 回答を作成

### 3. 上長に承認依頼

### 4. 上長が回答確認

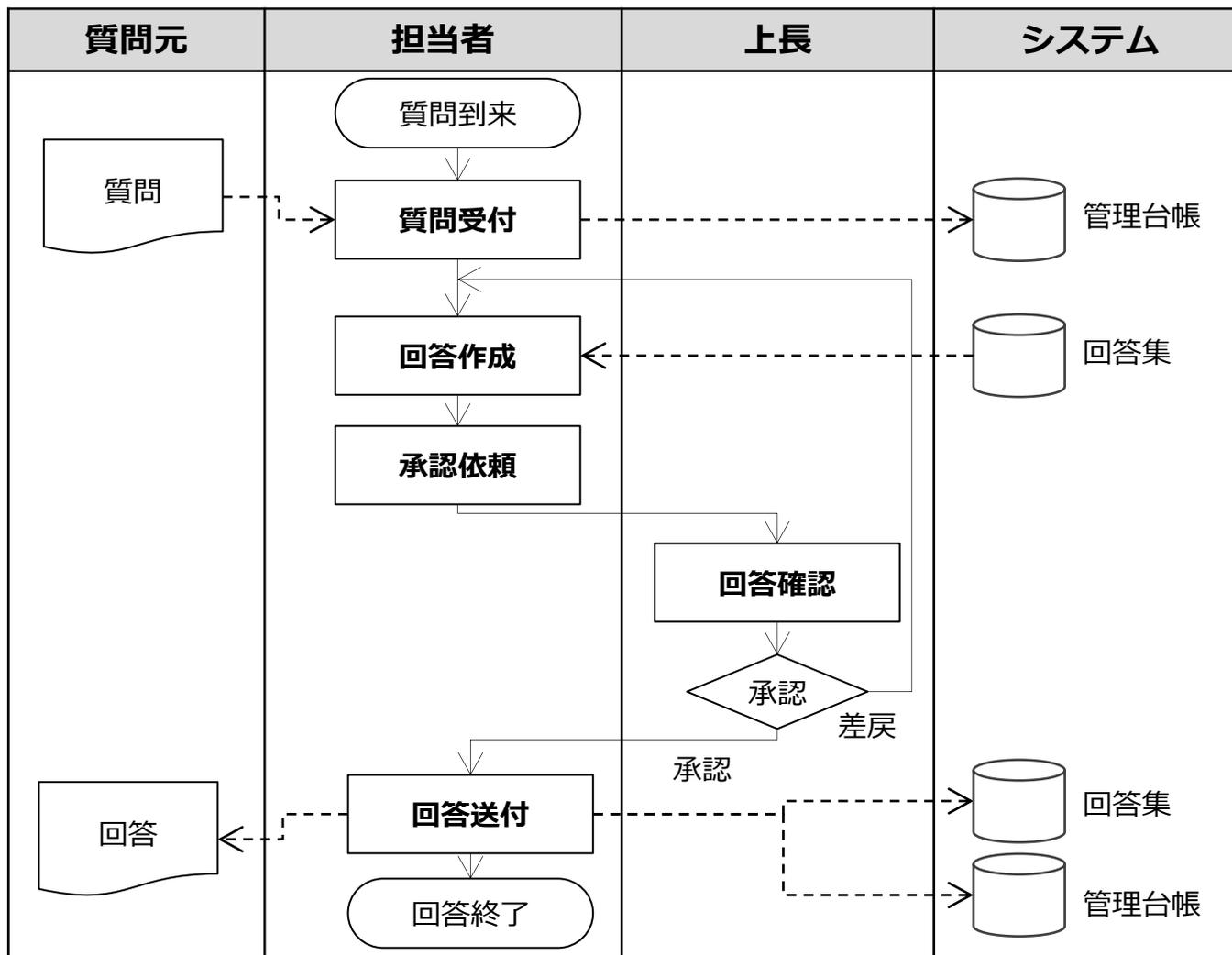
- 4-1. チェックリストを用い確認
- 4-2. 否認の場合は 2-2. に戻る

### 5. 回答送付

- 5-1. 宛先を確認して送付
- 5-3. 回答集に回答を登録
- 5-2. 管理台帳に完了記録を記入

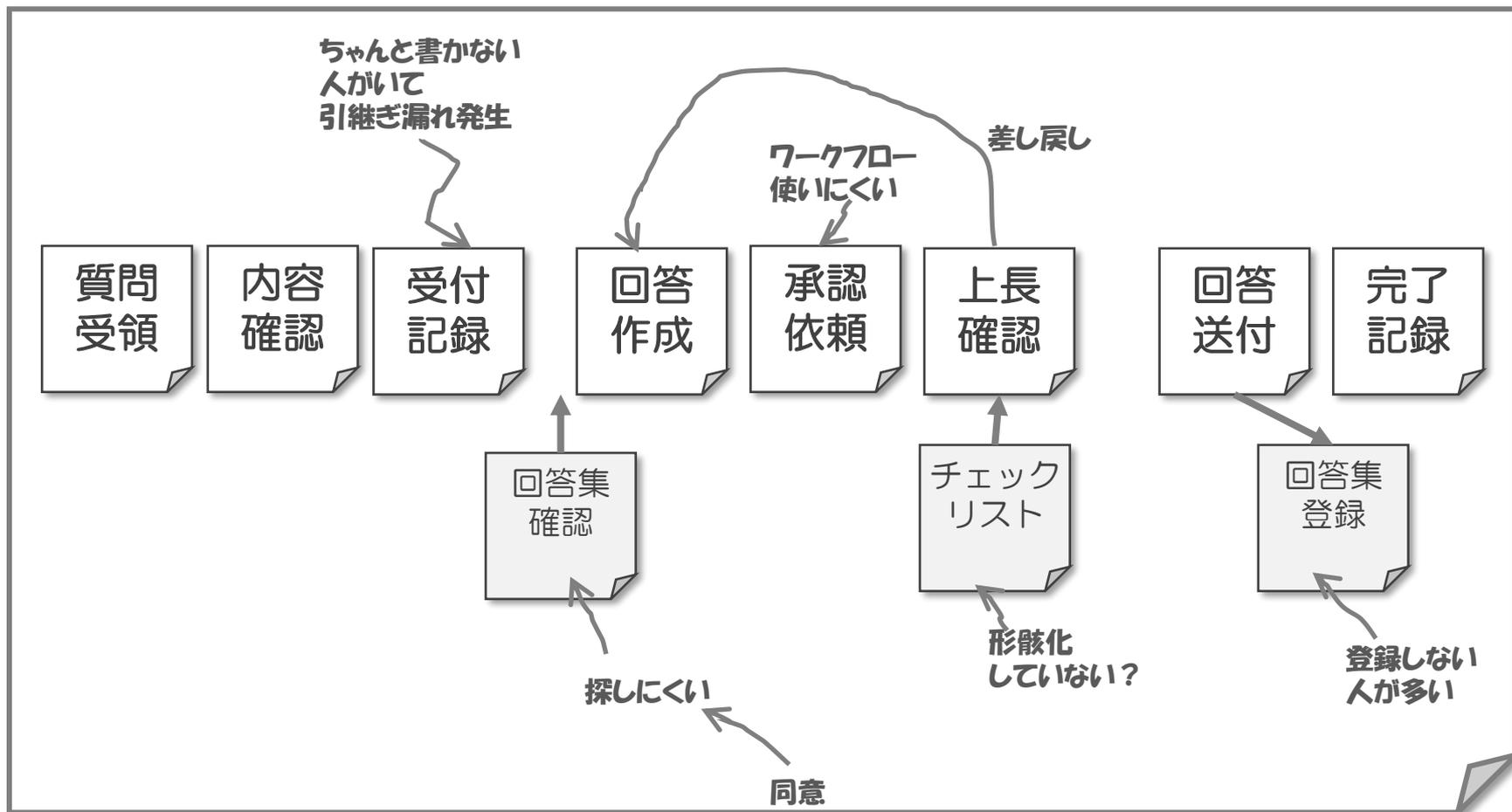
# フローチャート

分かりやすいが、正確に記述するのは難しい



# 付箋マッピング

## みんなで 記憶をたどり 完成させる



# 可視化ワークショップ



皆で 知見を出し合う 雰囲気作りが重要



プロセスの  
「見える化」



課題の  
洗い出し

## 2. 可視化 | まとめ



### 可視化の技法：

- ブロックアロー図
- 連番付き箇条書き
- フローチャート
- 付箋マッピング
- ワークシヨップ



# 改善7ステップ

## 3. 測定

---

# 3. 測定

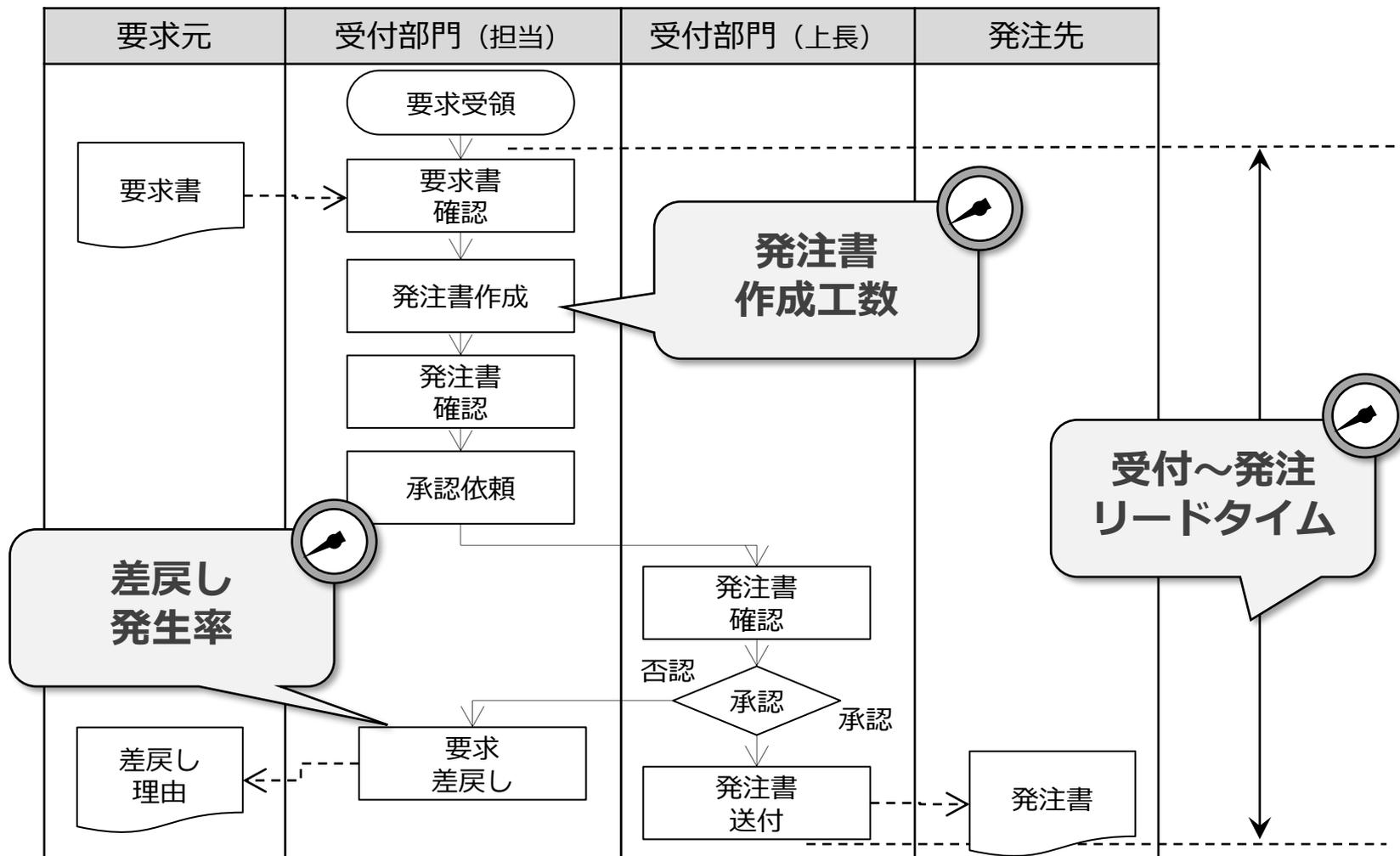


## 測定をせずに 分析や改善に進まない

さもなくば  
都合のよい思い込みで  
独り善がりな成果しか出せない

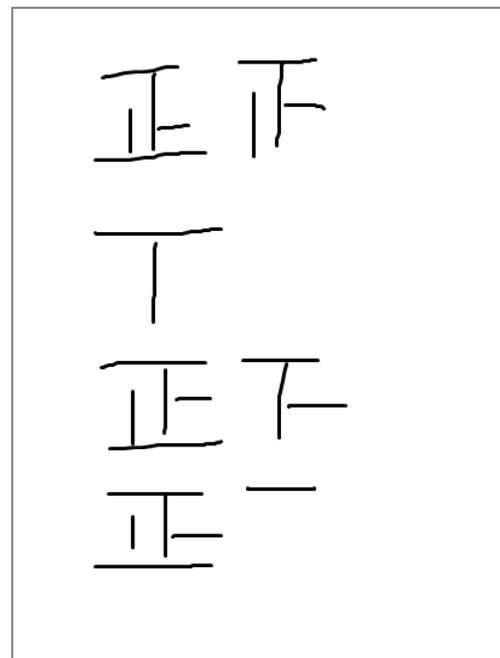
# プロセス効率の測定

## プロセスに沿って データ測定



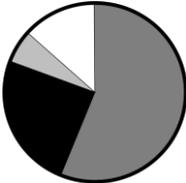
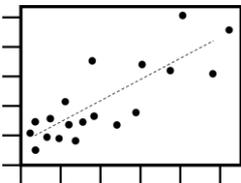
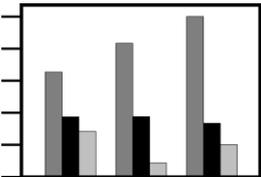
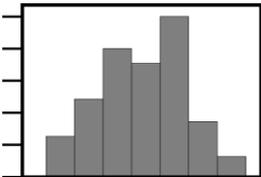
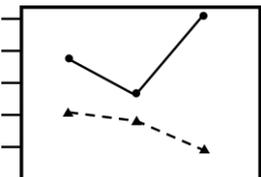
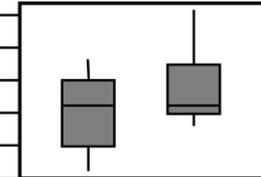
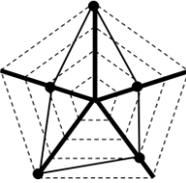
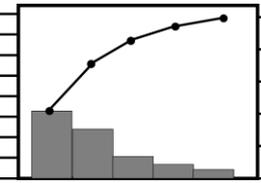
# 測定 = 「数える」

- ペンで「正」字
- Post-it
- ストップウォッチ
- 巻尺
- 磁石



# グラフ

## 観点によって、適切なグラフを選ぶ

観点	グラフ	形状	観点	グラフ	形状
割合	円グラフ		相関	散布図	
比較	棒グラフ		分布	ヒストグラム	
変化	折れ線グラフ		バラツキ	箱ひげ図	
バランス	レーダーチャート		偏り	パレート図	

# 3. 測定 | まとめ

- プロセスに沿って測定する
- 測定の基本は「数える」  
まずは簡単なところから
- 得られたデータはグラフ化する



# 改善7ステップ

## 4. 分析

---

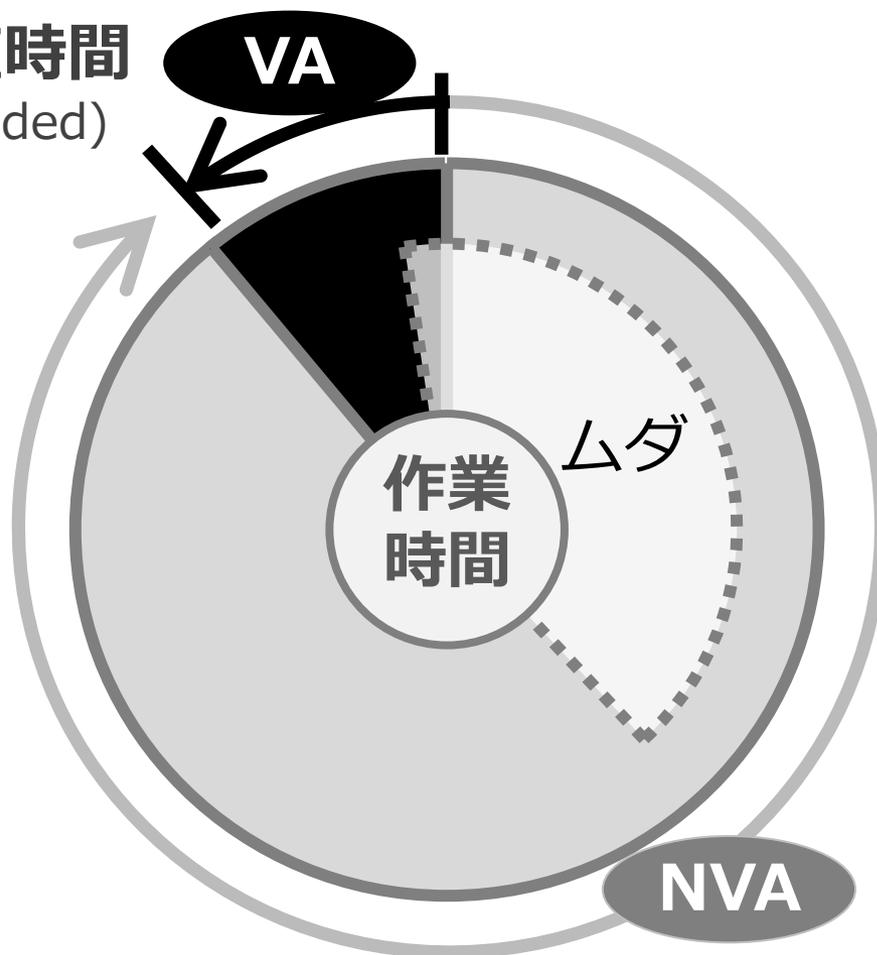
## 分析をせずに 改善策を検討しない

さもなくば  
的外れ・非効率な  
改善策に飛びつくことになる

# 付加価値分析

作業時間の大半は、顧客にとって価値がない

付加価値時間  
(Value-Added)



非付加価値時間  
(Non-Value-Added)

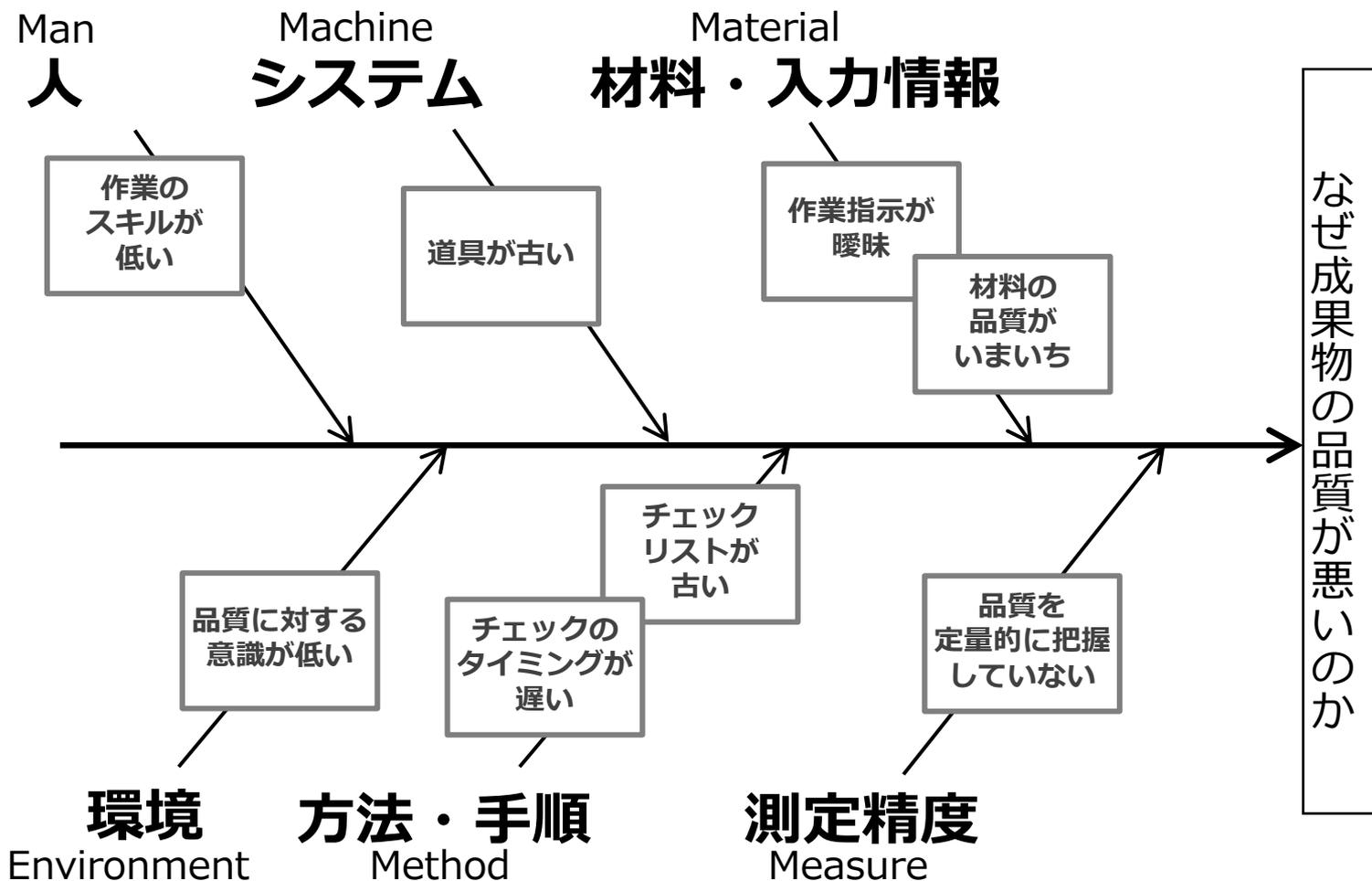
# 7つのムダ

## 日常業務の、ムダの典型

7つのムダ	例
<b>動作</b> Motion	<ul style="list-style-type: none"><li>● モノや情報や人を探す</li><li>● マウスを動かす</li></ul>
<b>運搬・ウォーキング</b> Transportation/Walking	<ul style="list-style-type: none"><li>● フロア移動、外出、資料を取りに行く</li><li>● モノの移動、情報の転記</li></ul>
<b>作り過ぎ</b> Overproduction	<ul style="list-style-type: none"><li>● 目的不明な資料づくり、予備の印刷</li><li>● 不要な通知、バラマキ</li></ul>
<b>在庫</b> Inventory	<ul style="list-style-type: none"><li>● 大量の承認待ち文書</li><li>● 使わないのに保管している文書</li></ul>
<b>手待ち</b> Waiting time	<ul style="list-style-type: none"><li>● 上司の指示待ち</li><li>● システムダウンタイム</li></ul>
<b>加工</b> Processing	<ul style="list-style-type: none"><li>● 読み手毎に資料を修正</li><li>● 過度な装飾、過剰品質の作り込み</li></ul>
<b>不良</b> Defects/Rework	<ul style="list-style-type: none"><li>● レビューでの差し戻し</li><li>● 計算ミス、ヒューマンエラー</li></ul>

# 5M1E

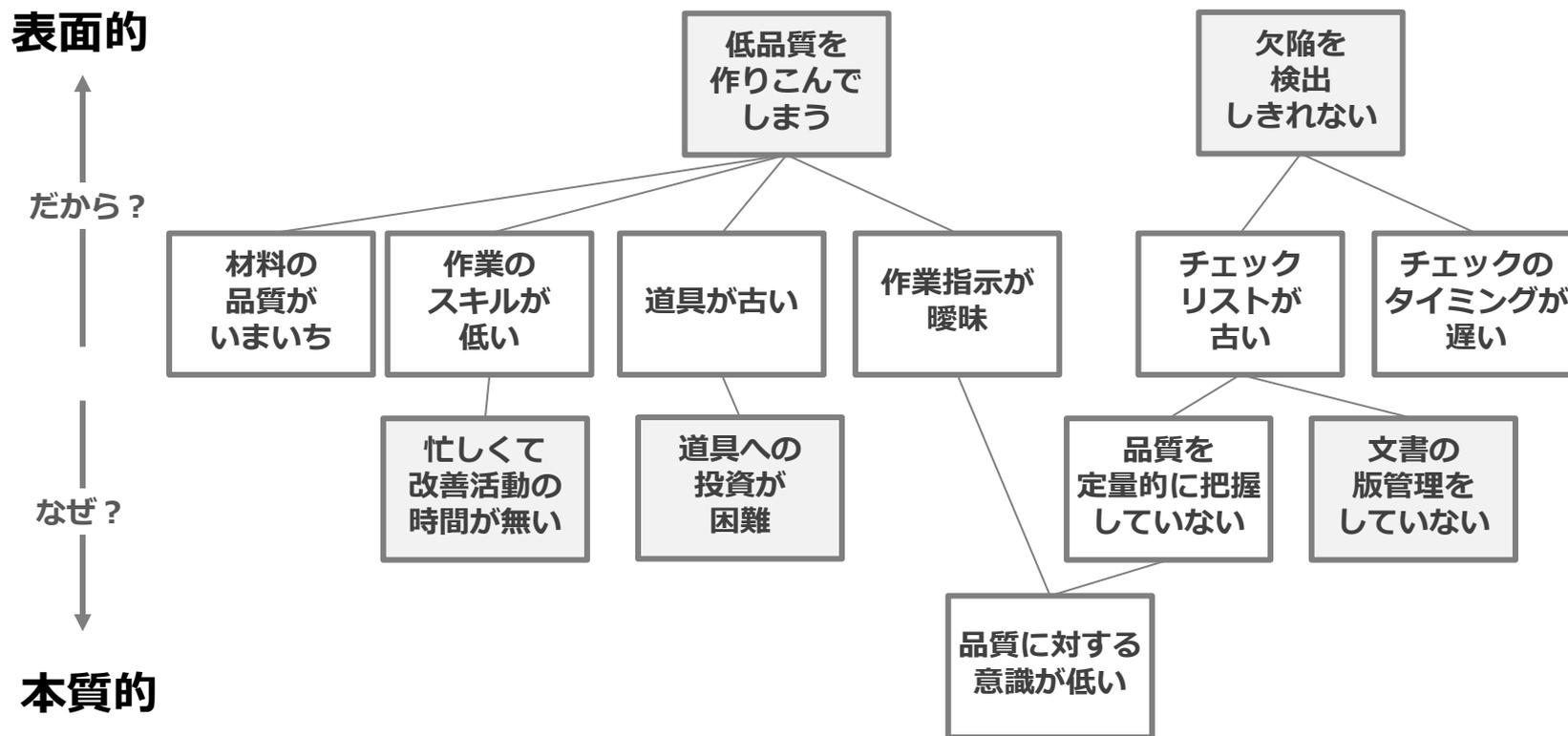
## 原因を漏れなく洗い出す技法



# 因果分析

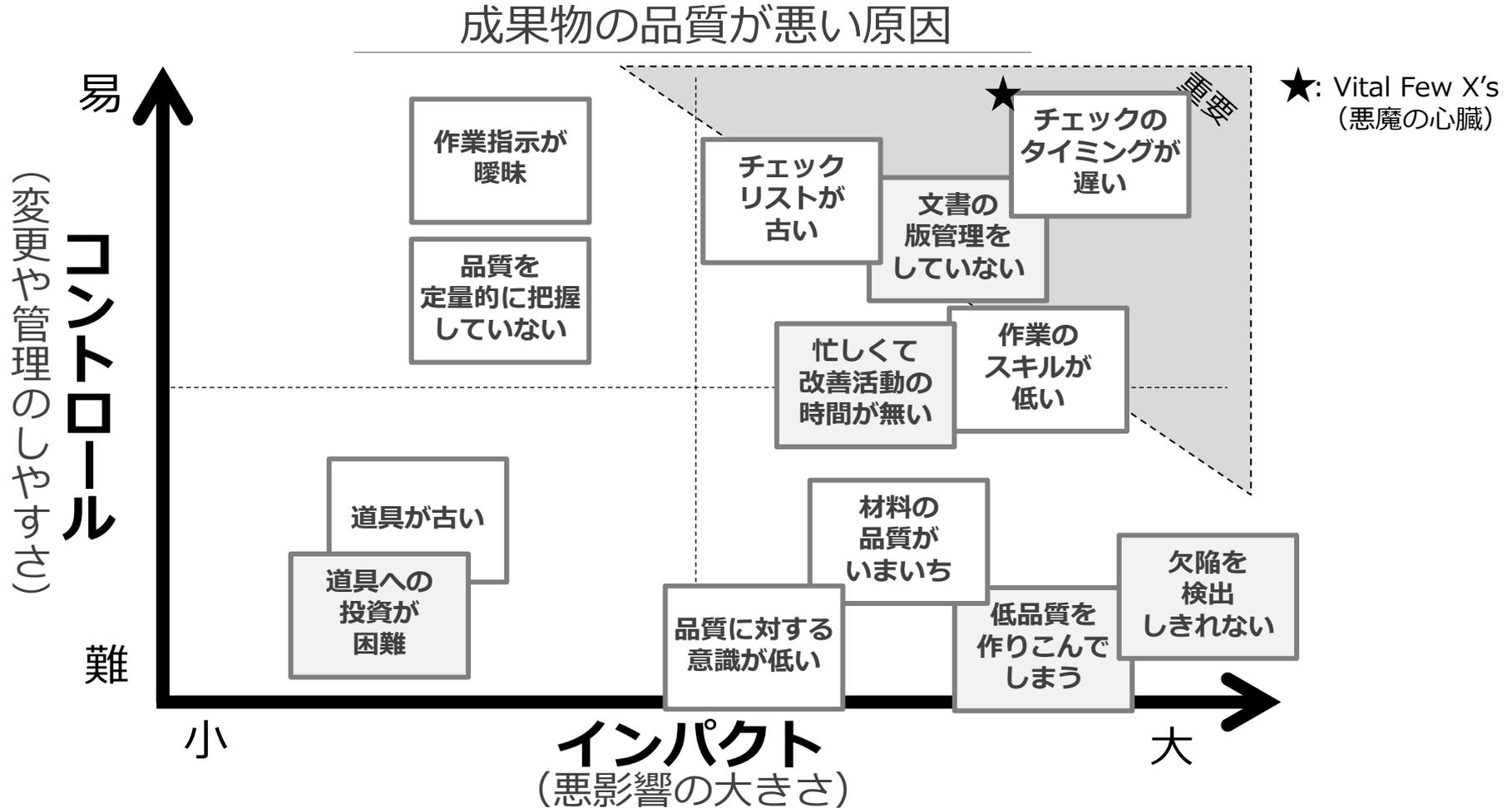
## 繰り返し「なぜ」と問うて真因を突き止める

なぜ 成果物の品質が悪いのか



# コントロール・インパクト マトリクス

制御し易く 悪影響の大きい要因に 絞り込む



# 4. 分析 | まとめ

## 分析の手順：

### 1. 要因の洗い出し

- 付加価値分析
- 7つのムダ
- 5M1E

### 2. 要因の深堀り

- 因果分析（なぜなぜ分析）

### 3. 要因の絞り込み

- コントロールインパクトマトリクス



# 改善7ステップ

## 5. 改善

---

## 改善策を幅広く検討せずに 決定しない

さもなくば  
もっと良い改善策を見落とし  
多くの苦勞が無駄になる

# ECRS原則

E→C→R→Sの順に、改善案を検討する

<b>E</b> liminate	<b>排除</b>	作業やルールや成果物を無くす	
<b>C</b> ombine	<b>結合</b>	作業を統合・集約する	
<b>R</b> earrange <b>R</b> eplace	<b>入替 代替</b>	作業の順序や担当を変える	
<b>S</b> implify	<b>簡素化</b>	作業の動作や要素を省略する	

# 採点表 | scorecard

## 選定理由を客観化・定量化する

阻害要因〇〇を改善する施策案							
施策候補	採点基準	品質	費用	納期	魅力	合計	採否
	重み 必須	3	2	2	1		
A	○						○
B		9	5	5	8	55	
C		8	8	9	5	63	○
D	×						
E		3	1	10	3	34	

# 施策の具体化

## 検討経緯を踏まえた内容に具体化する

- 定義・可視化・測定・分析の経緯を踏まえる
  - ・ 世代計画やプロジェクトチャーターを再確認する
  - ・ スコープ外にした要素を拾い直さない  
(ガードレールとして使う)
  - ・ ここまでの事実・成果物に基づいて  
施策の細部や、実行の優先度を定める
- 分析結果 (CIマトリクス) を重視する
  - ・ 絞り込んだ要因に対応する**必要十分な施策**にする
  - ・ 薄く広く無難な施策に逃げない
  - ・ やりやすい施策に逃げない
  - ・ コンパクトで猛烈に効果が出る施策を心がける
  - ・ パイロットテストは作業量は下げても質は下げない

# アクションアイテム



誰が(by name)、いつまでに(by date)、何を(by output)するかを決める

#	作業	責任者	納期
1	●●の素案を作成する	山田	10/8
2	●●をレビューする	佐藤	10/11
3	●●について▲▲の承認を得る	鈴木	10/12
4	●●の説明会資料を作成する	山田	10/14
5	●●の説明会を開催する	山田	10/15
6	●●の説明会のアンケートを分析する	佐藤	10/18
7	●●の実施を依頼し、進捗を確認する	佐藤	10/18
8	●●の効果を測定・分析する	佐藤	10/25
9	●●の効果を▲▲に報告する	鈴木	10/29
10			
11			
12			

**何を** (by output)

先例やチームの知恵を集めて  
作業に漏れが出ないように

**誰が** (by name)

立候補優先  
最後はリーダーが決定

**いつまでに** (by date)

各作業に余裕を取らず  
切り詰めた日程計画を

# リスク分析

## リスクを洗い出し、重要度を評価する

プロセス	故障モード	故障の影響予測	故障の推定要因	重要度				対策
				影響の厳しさ	発生頻度	検知の難しさ	RPN (*2)	
受付	宛先誤り	差戻し工数増加	事前通知の不徹底	3	9	1	27	FAQに記載
	受付漏れ	長期間放置	メール確認不足	10	1	5	50	ダブルチェック体制
内容確認	チェック漏れ	後工程からの差戻し	チェックリスト不備	8	2	6	96	リスト定期レビュー義務化
	チェックのバラツキ	例外対応の増加	工数・スキル不足	8	1	4	32	チェックツール作成
起票	起票ミス	後工程からの差戻し	工数・スキル不足	8	1	1	8	RPA化
返信	返信漏れ	利用者の不安	担当者の注意不足	4	2	2	16	作業記録台帳に返信登録

(\*1) FMEA = Failure Mode and Effect Analysis

(\*2) RPN = Risk Priority Number 影響の厳しさ×発生頻度×検知の難しさ

# 5. 改善 | まとめ

改善の手順：

1. 改善策を洗い出す
  - ECRS原則
2. 改善策を評価して絞り込む
  - 比較評価表
3. アクションアイテムを作成する
4. リスク分析表を作成する



# 改善7ステップ 6. 再測定

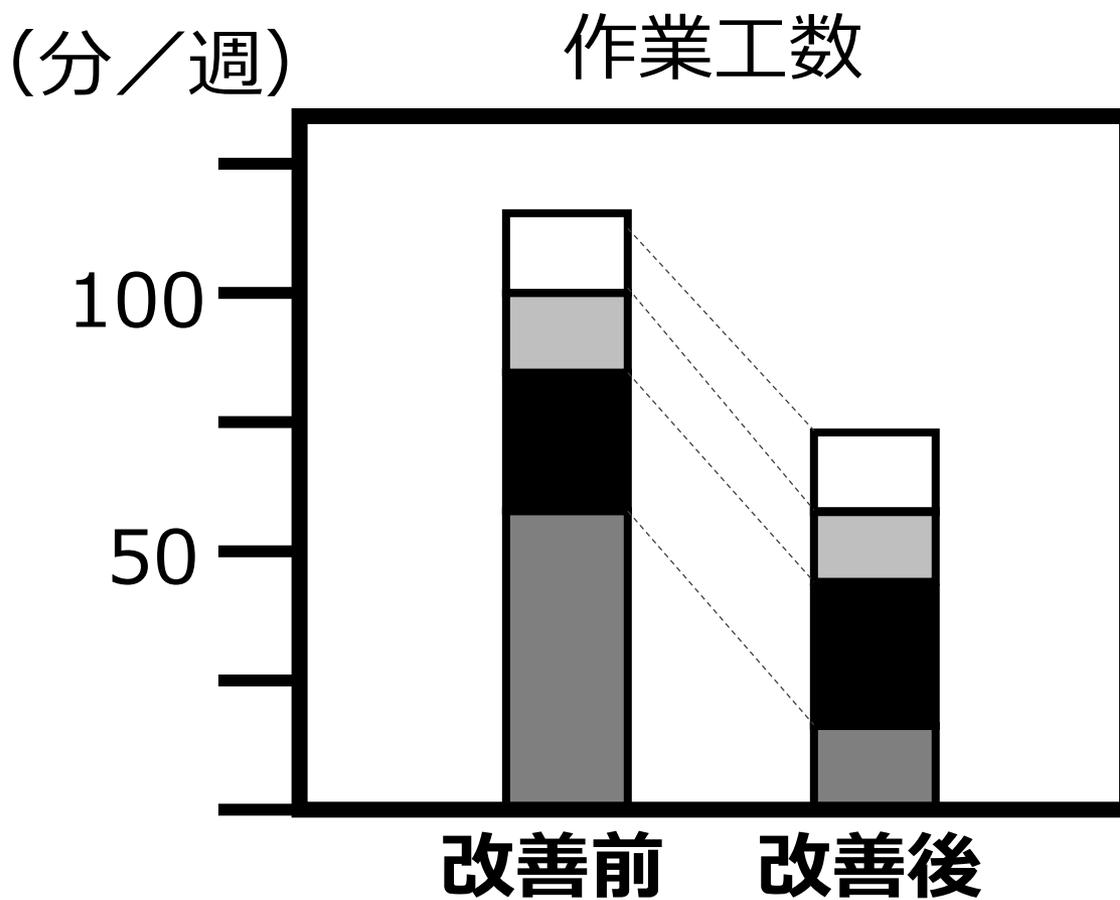
---

# 6. 再測定

## 再測定をせずに 展開しない

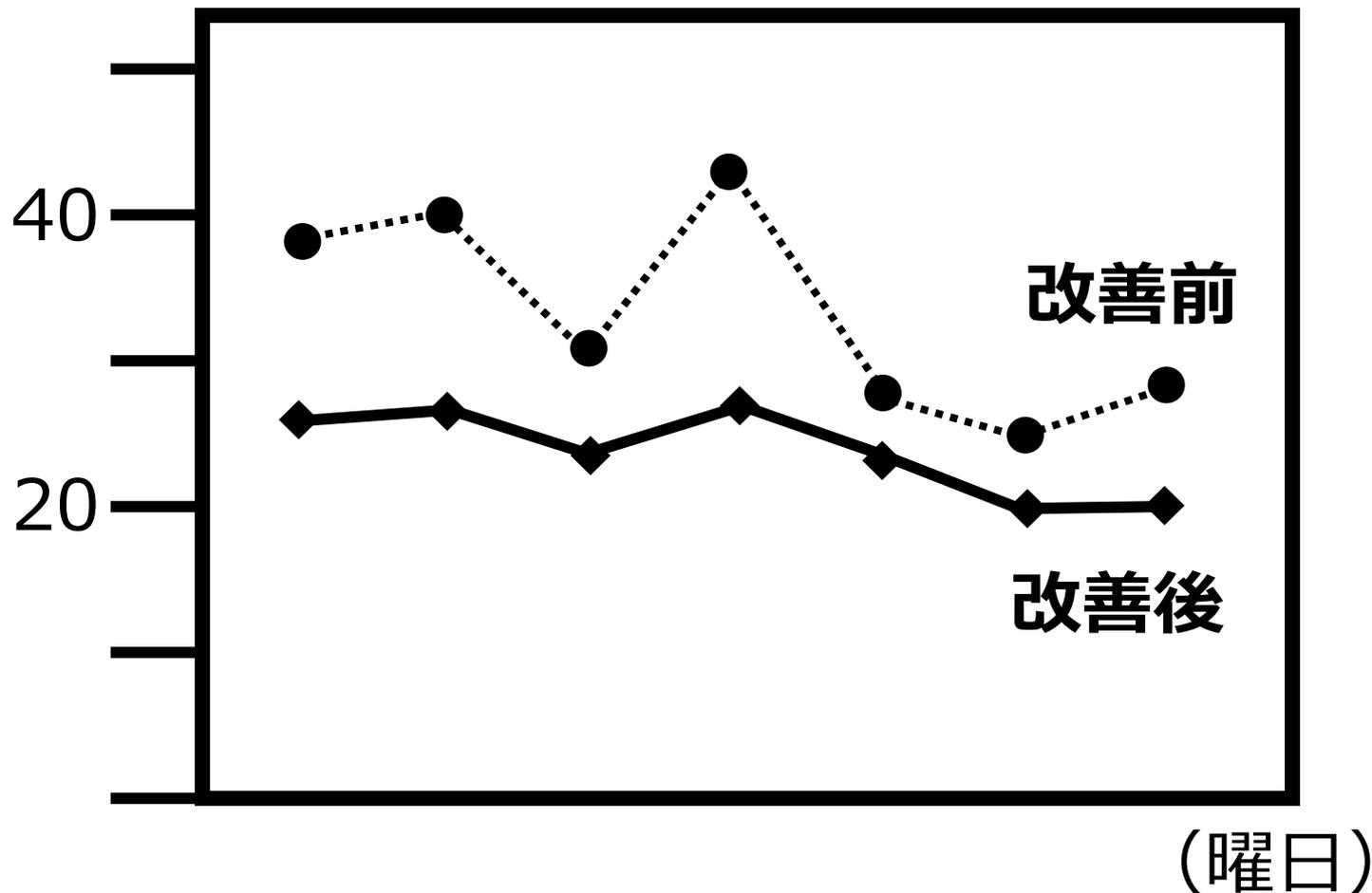
さもなくば  
当初の目標とは異なる施策を  
バラまくことになる

# 効果確認 | 量



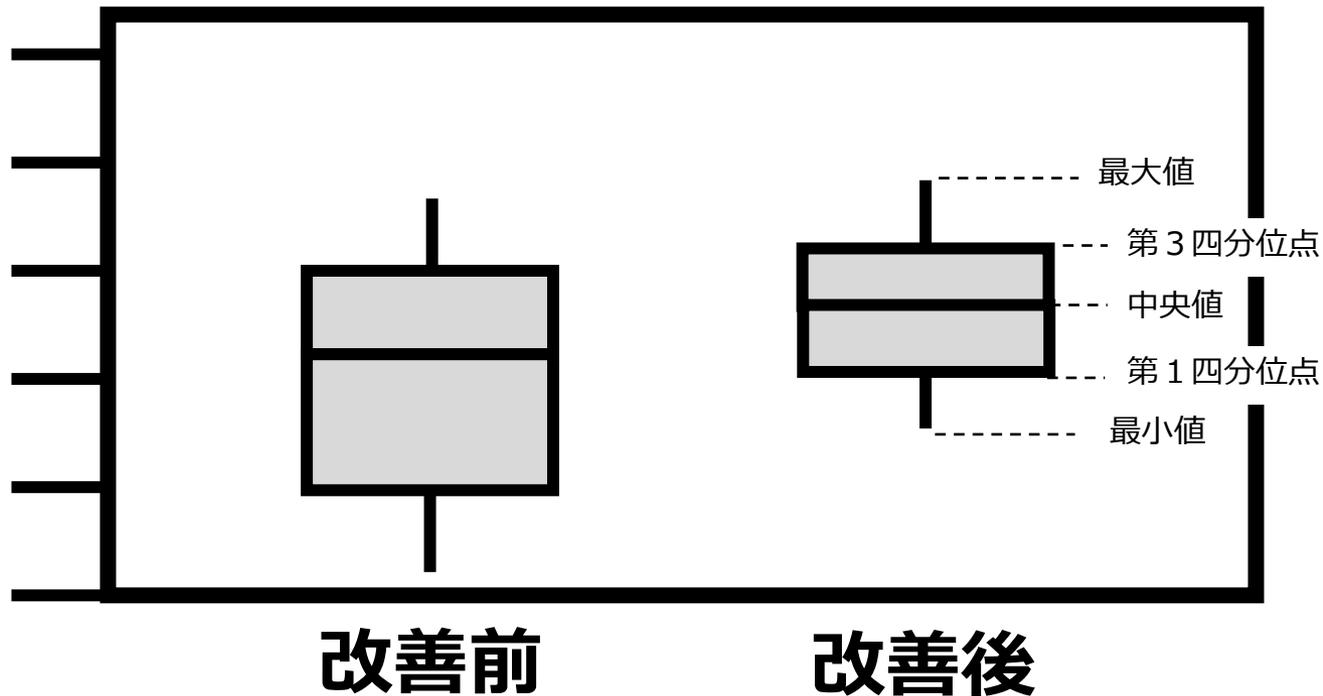
# 効果確認 | 傾向

(分) 対応リードタイム



# 効果確認 | バラツキ

## 顧客満足度



データを小さい順に並べた時、  
最大値 …最後の値  
第3四分位点… 75%番目の値  
中央値 … 50%番目の値  
第1四分位点… 25%番目の値  
最小値 …最初の値

# 6. 再測定 | まとめ

- 改善効果を確認する
  - before – after を比較する
  - グラフ化
- 改善効果が確認できなければ前のステップに戻る



# 改善7ステップ 7. 定着

---

# 7. 定着

## 定着策の承認を得ずに 活動を終結しない

さもなくば  
改革の成果は  
立ち消える

## ・現場に染み込ませる

- ・標準プロセスとして、プロセスオーナーが承認
- ・業務マニュアルの整備と展開
- ・部門長や現場担当者への説明会実施

## ・測定を永続化する

- ・測定項目を公式化し、定点観測し続ける
- ・計測を自動化し、公式会議に報告を上げ続ける

## ・組織・制度・ルールに組み込む

- ・公式に所管部門に移管する
- ・成果を公式文書化する
- ・内部統制ルールに組み込む

# 改革成果の文書化

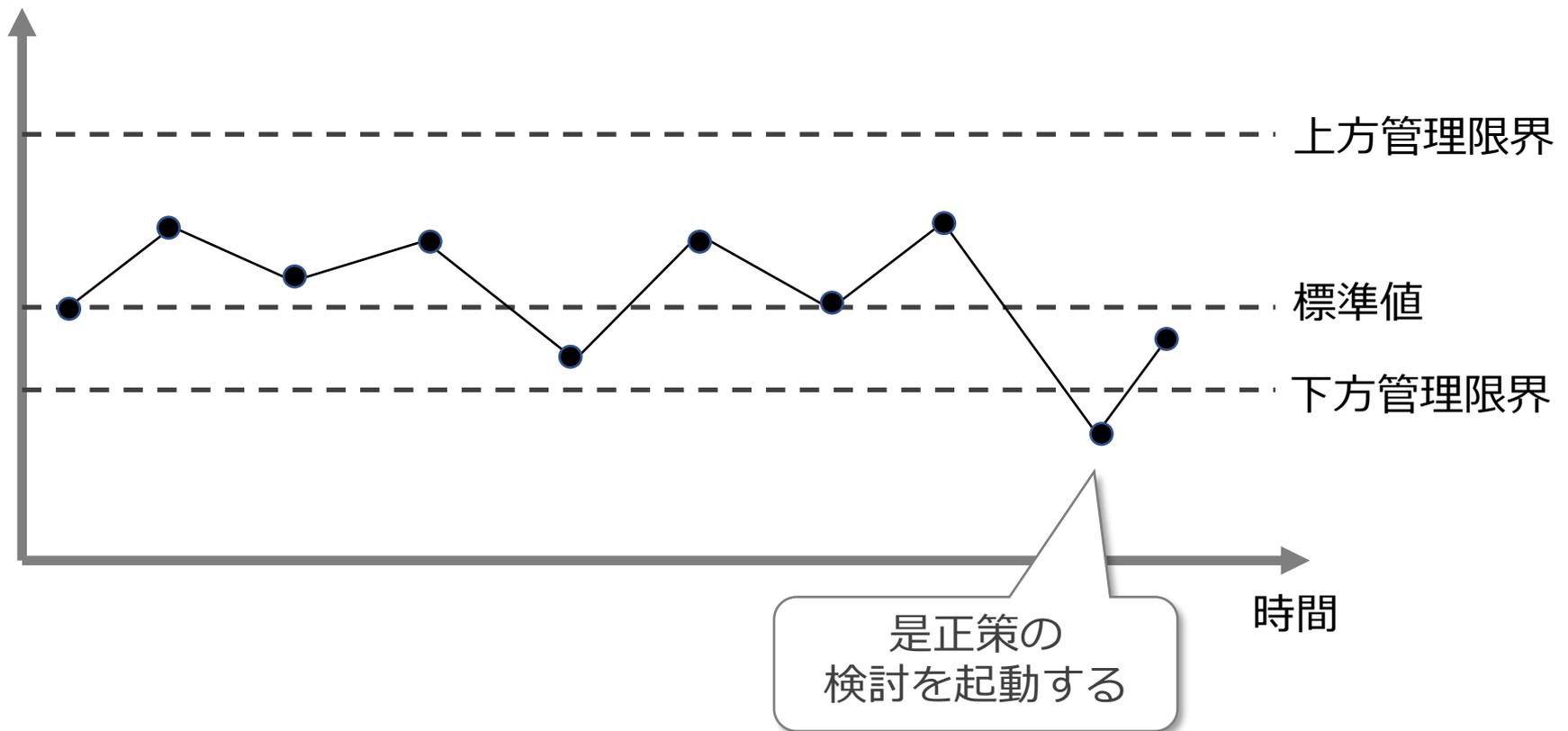
規模や要求品質に応じて必要最小限の工数で文書化する

標準文書	評価ポイント					
	作成工数	分かり易さ	実行容易性	他文書紐づけ	強制力	横展開
見本・事例	小	◎	×	×	×	×
帳票・標準書式	中	○	◎	×	◎	○
チェックリスト	中	○	◎	×	○	○
フローチャート	中	○	×	○	×	×
業務マニュアル	大	◎	◎	◎	○	×
規程・ルール	大	×	×	×	◎	◎

# 管理指標

## 管理指標を継続的に測定し 管理図で確認する

管理指標



# 7. 定着 | まとめ

- **改革成果の形骸化・立ち消えを防ぐ**
  - **現場に染み込ませる**
  - **測定を永続化する**
  - **組織・制度・ルールに組み込む**



おわりに

---

# プロセス改善 7つの掟

おきて



1. 全員が**目標**に腹落ちしないうちに走り出さない。  
さもなくば、プロジェクトは迷走し、立ち消える
2. プロセスを**可視化**せずに測定や分析を行わない。  
さもなくば、何を測定・分析しているのか分からなくなる
3. プロセスを**測定**をせずに分析や改善に進まない。  
さもなくば、思い込みに基づく独り善がりな成果しか出せない
4. 問題原因を**分析**をせずに改善策を検討しない。  
さもなくば、的外れ・非効率な改善策に飛びつくことになる
5. 幅広く**改善策**を洗い出さないうちに決め付けない。  
さもなくば、もっと良い改善策を見落とし多くの苦労が無駄になる
6. 効果を**再測定**しないうちに展開しない。  
さもなくば、当初の目標に届かない施策をバラまくことになる
7. 施策の**定着**を仕組み化せずに活動を終結しない。  
さもなくば、改善・改革の効果もいつの間にか立ち消える

## 悪玉プロセスを 善玉プロセスに 仕立て直す標準プロセス 改善7ステップ

1. 目標定義 を 明確に
4. 分析 を 忘れずに

# 参考資料・1

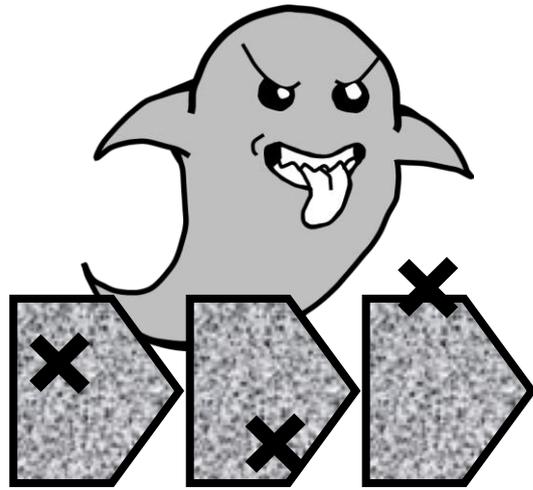
---

## 生活シーンへの応用

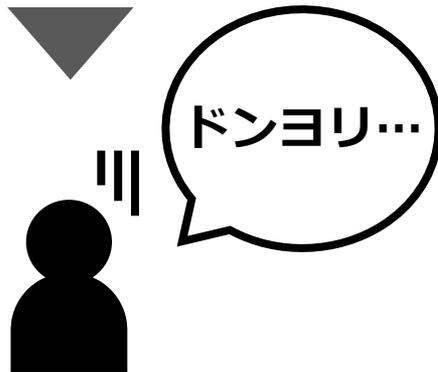
- 事例 1 . 破損防止
- 事例 2 . 紛失防止
- 事例 3 . 習慣改善

# プロセス改善

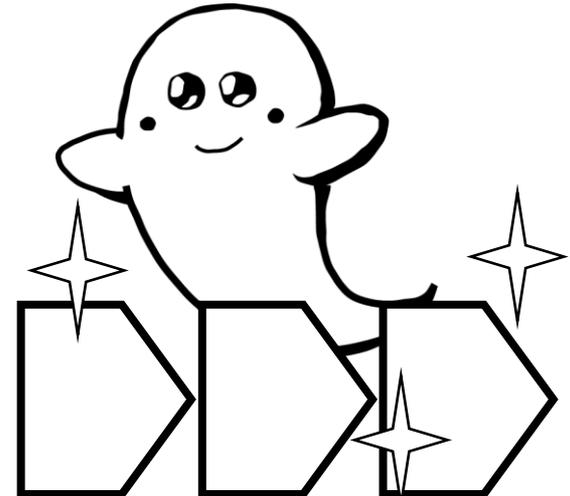
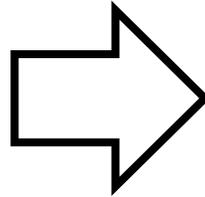
人の能力は大差ない。効率を左右するのはプロセス



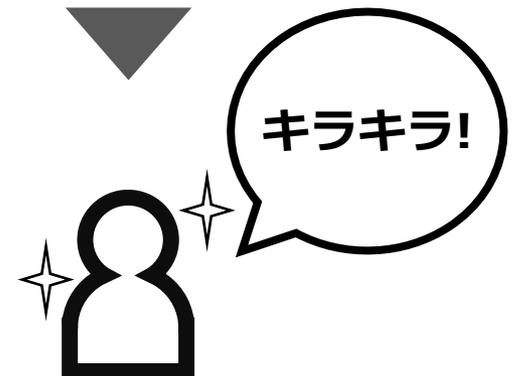
悪玉プロセス



プロセス改善



善玉プロセス



# 事例 1 : 破損防止

---



---

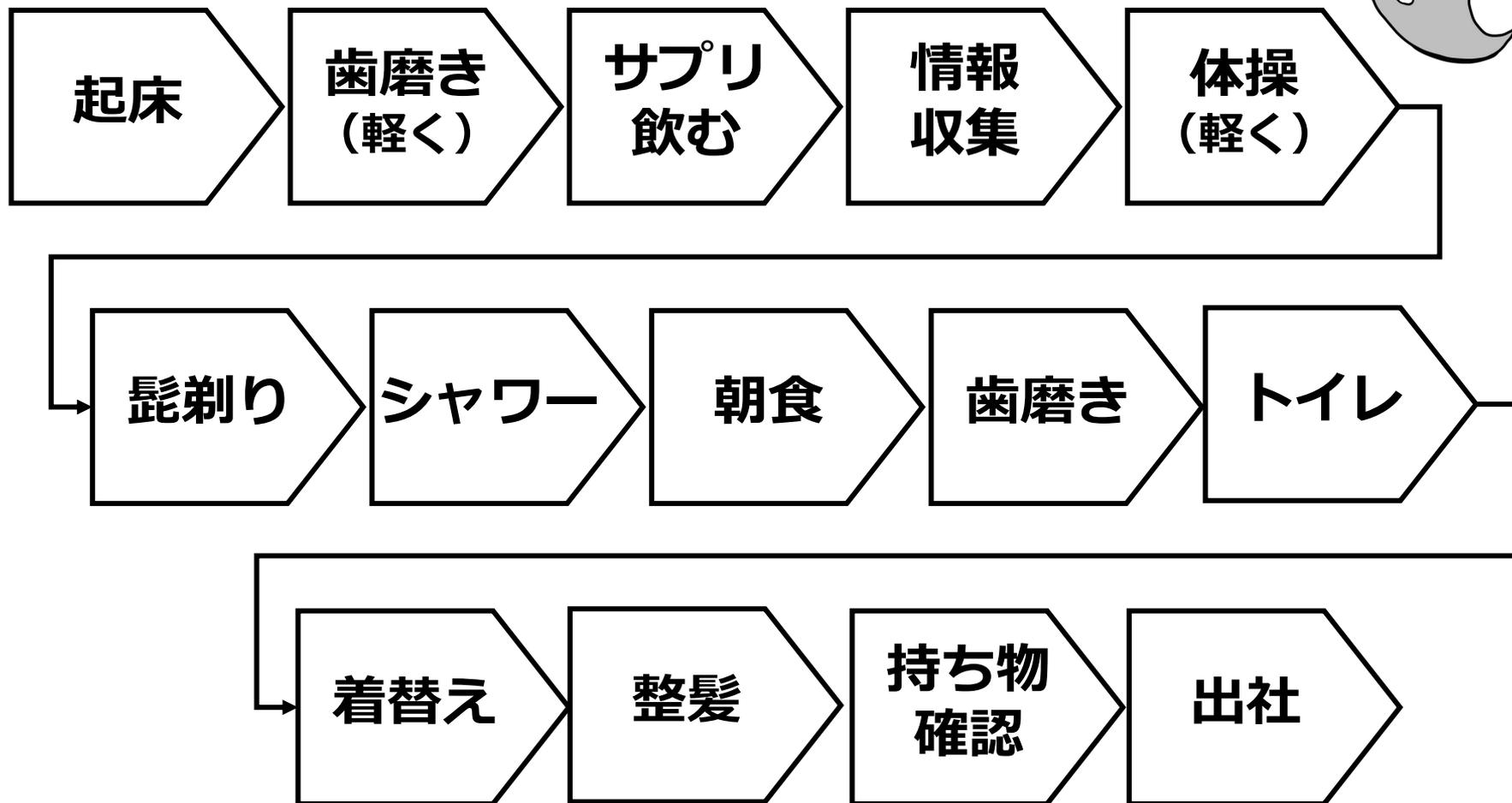
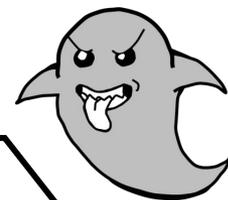
メガネを壊した…

# 改善7ステップ | 破損防止

<b>1.目標定義</b>	二度と眼鏡を壊さない
<b>2.可視化</b>	起床→出社
<b>3.測定</b>	眼鏡の位置
<b>4.分析</b>	壊すタイミングの特定
<b>5.改善</b>	眼鏡の <b>定位置化</b>
<b>6.再測定</b>	眼鏡の位置
<b>7.定着化</b>	習慣化

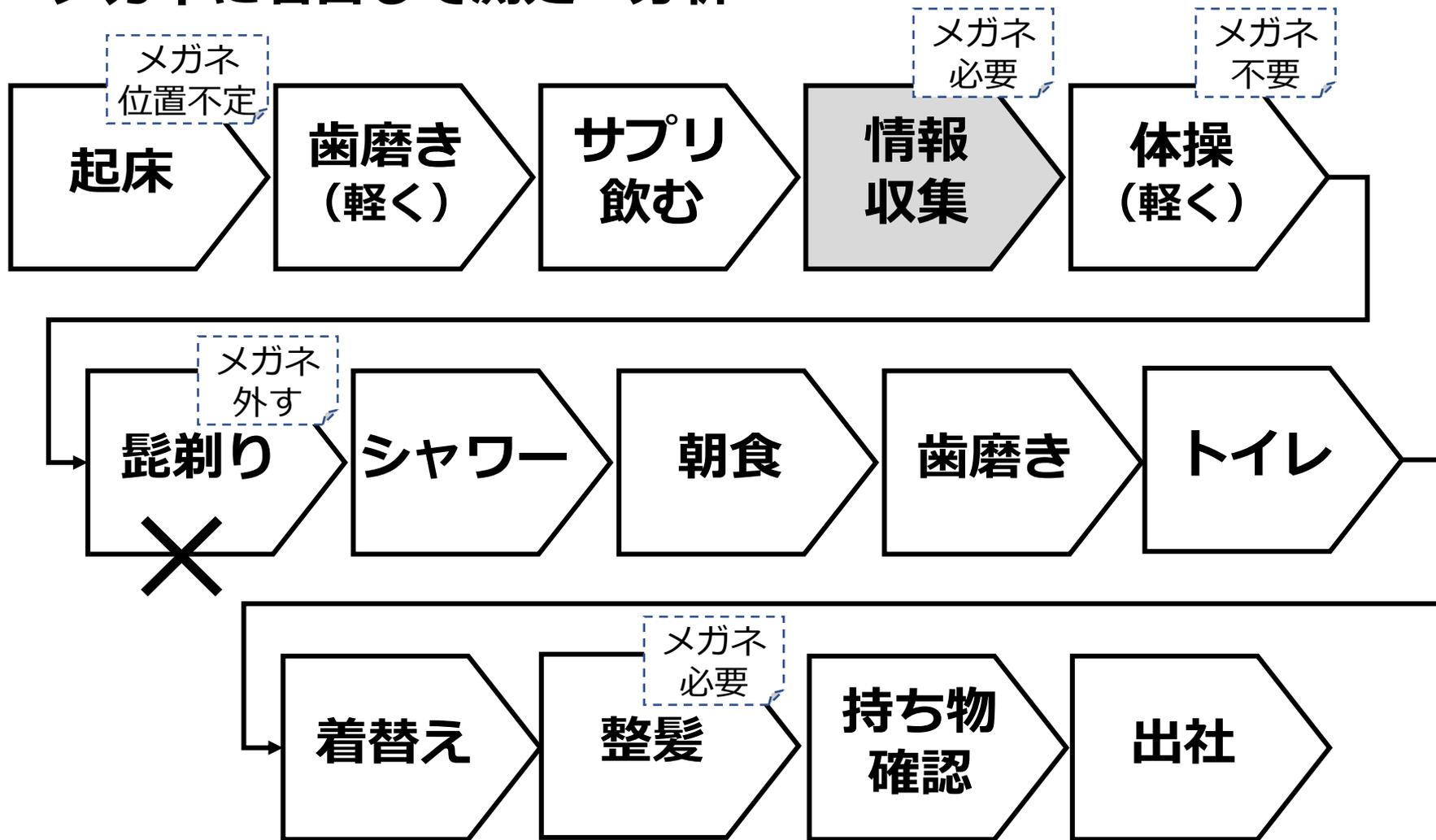
# 2. 可視化

## 毎朝のプロセスを可視化



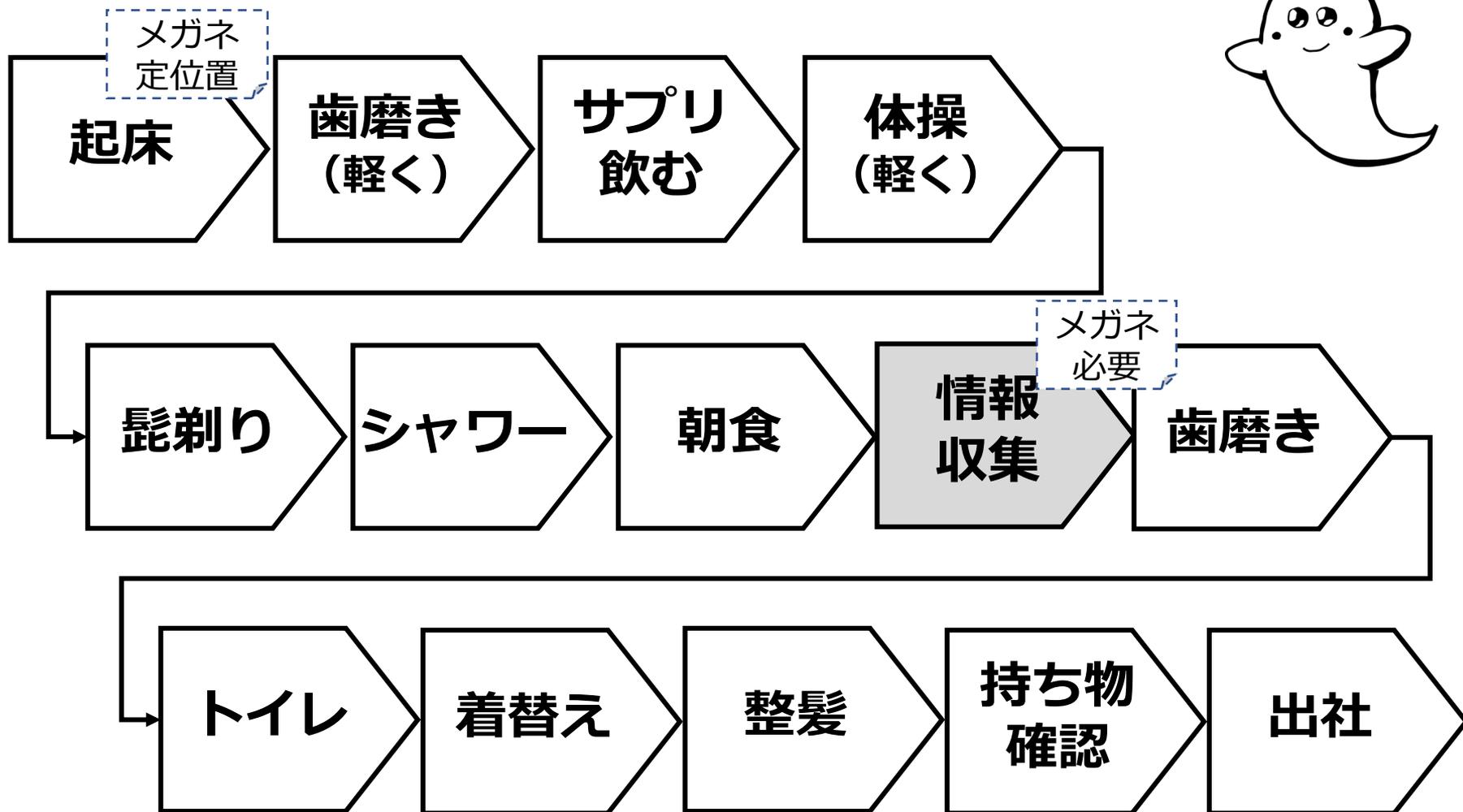
# 4. 分析

## メガネに着目して測定・分析



# 5. 改善

## プロセスを改善・定着



# 事例 2 : 紛失防止

---



---

財布を失くした…

# 改善7ステップ | 紛失防止

<b>1.目標定義</b>	二度と財布を失くさない
<b>2.可視化</b>	財布を出す→使う→しまう
<b>3.測定</b>	財布をしまう時に 雑に扱っている
<b>4.分析</b>	財布が身体から離れる
<b>5.改善</b>	チェーンをつける
<b>6.再測定</b>	財布を失くさなくなった
<b>7.定着化</b>	玄関を出る時に チェーン確認動作を習慣化

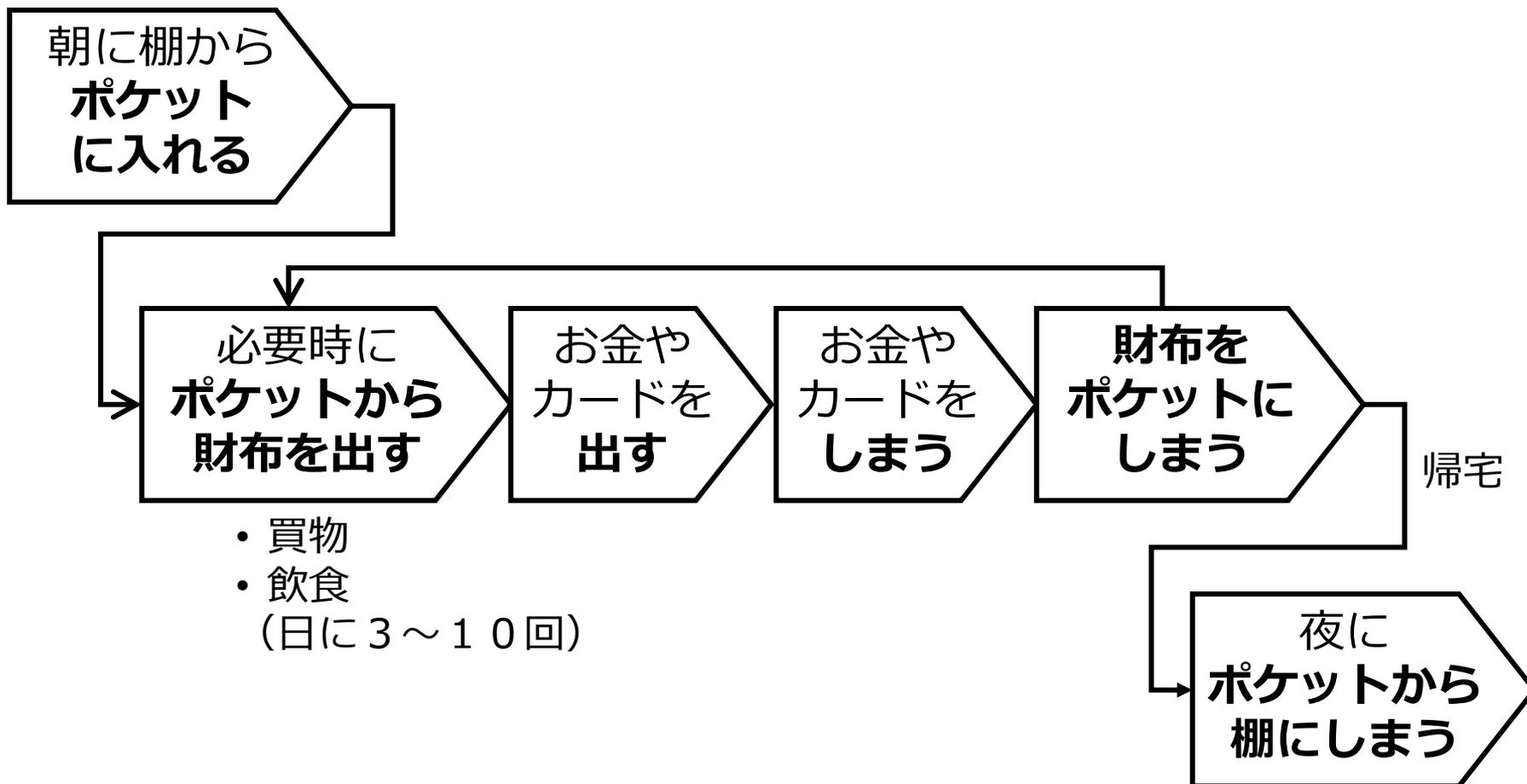
# 1. 目標定義

## いつまでに、何を達成するかを決める

プロジェクト名称	財布ニドトワスレナイPJ				
解決すべき課題	うっかり財布をなくす				
スコープ	私個人の財布				
目標・達成基準	財布を二度となくさない				
マイルストーン	キックオフ：2019年5月11日（月） 成果報告：2019年6月6日（日）				
背景・必要性	何度も財布をなくした （生涯で7回紛失）				
体制	土方 雅之（当人） （家族には頼らない）				
改革リーダー	土方 雅之	責任者	土方 雅之	承認日	5/11(月)

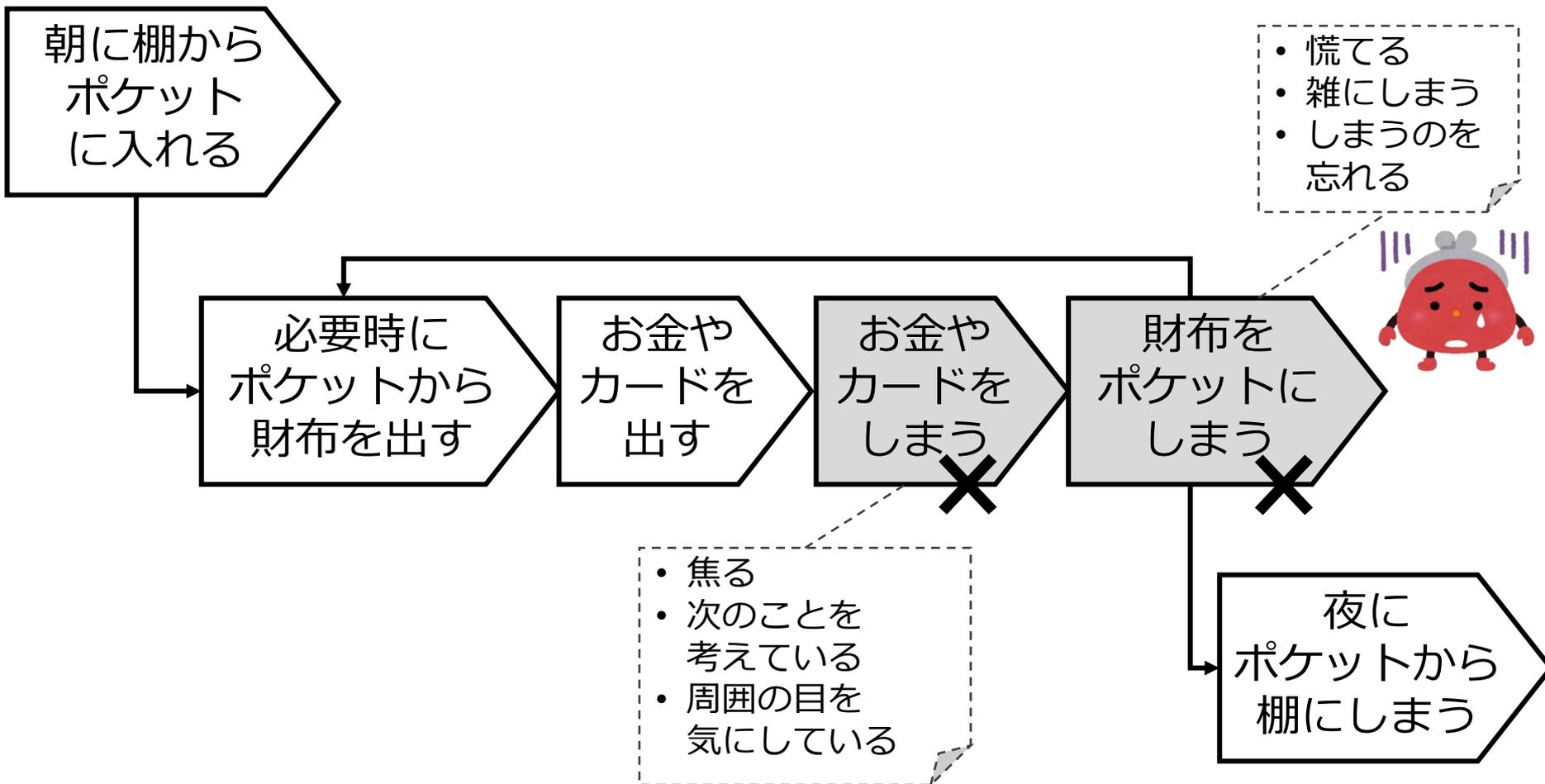
## 2. 可視化

頻繁に、財布をポケットから出し入れしている



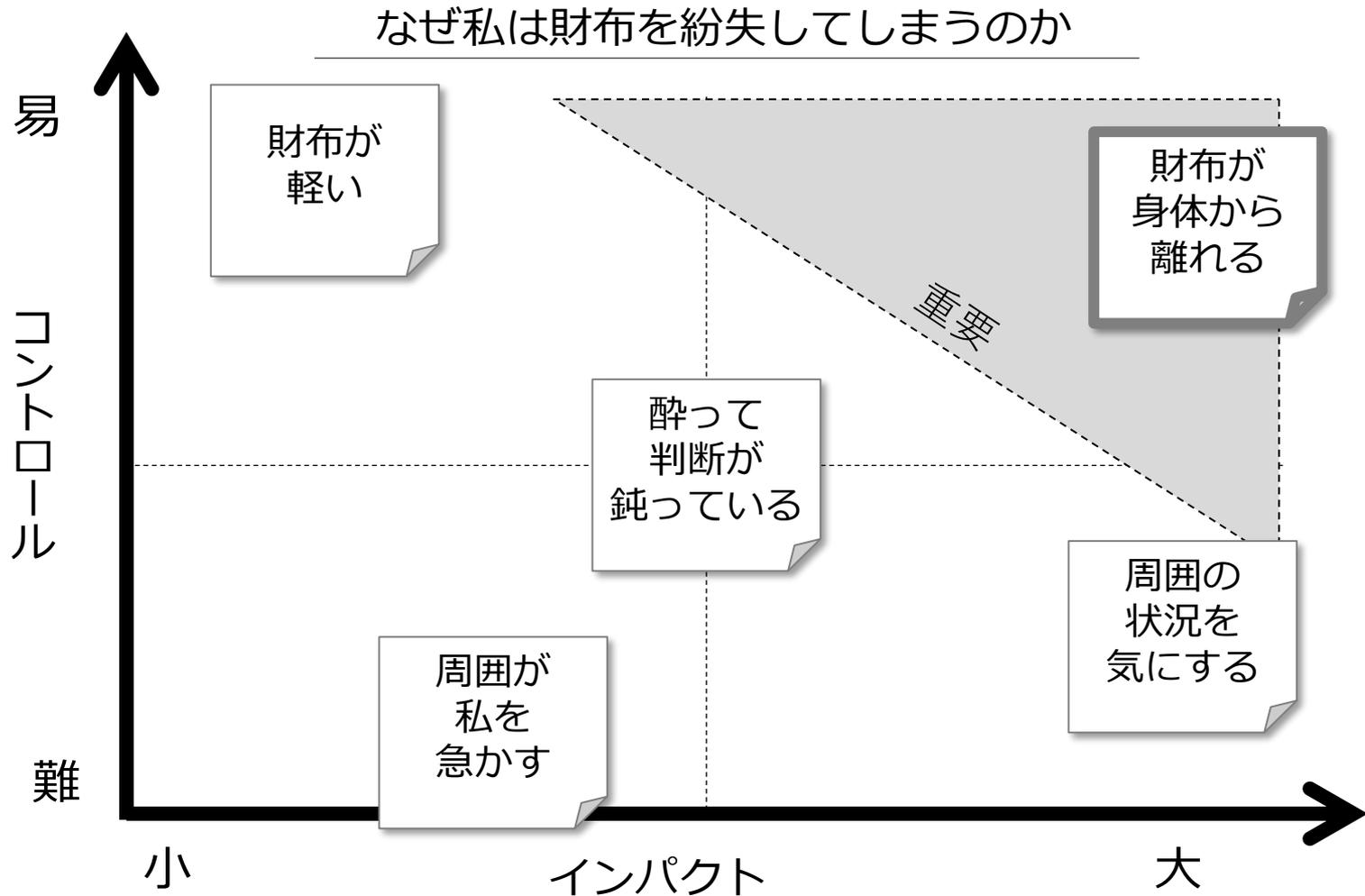
# 3. 測定

## 意識していないと、しまう動作が雑になっている



# 4. 分析

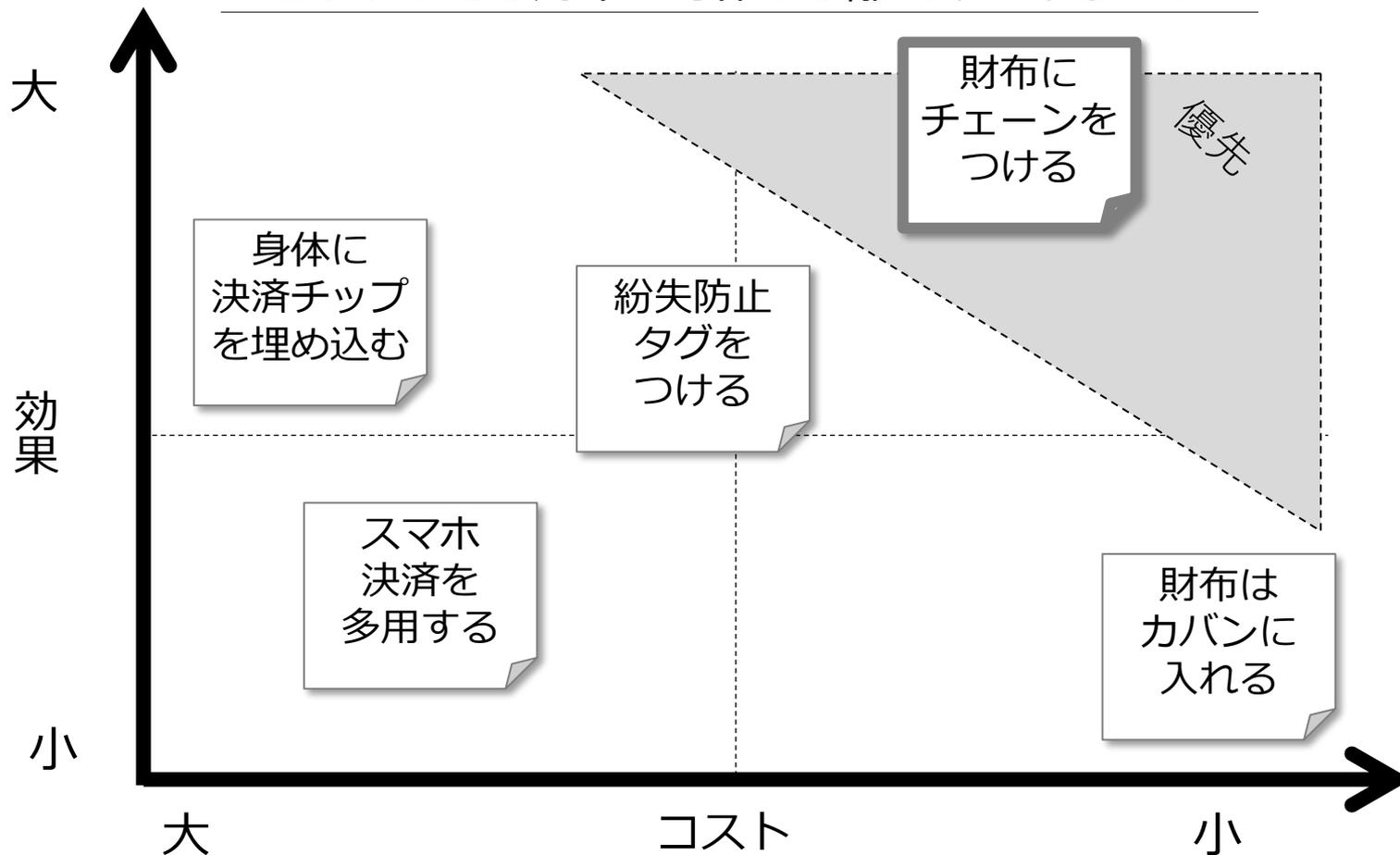
## 制御できて影響も大きい要因を探す



# 5. 改善

## コストが小さく 効果の大きい 施策を選定する

どうやったら財布が身体から離れなくなるのか



# (参考) チェーン付き財布



# 6. 再測定

## 財布は身体から物理的に離れなくなった

朝に棚から  
ポケット  
に入れる



- 今でも時々、退店時に財布がズボンからブザーンとブラ下がることもある（以前なら紛失の可能性）
- チェーンのおかげで紛失は**ゼロ**に（目標達成）

必要時に  
ポケットから  
財布を出す

お金や  
カードを  
出す

お金や  
カードを  
しまう

財布を  
ポケットに  
しまう

夜に  
ポケットから  
棚にしまう

# 7. 定着

## 外出の際に「身に着けるもの確認」で必ずカラビナをつける

朝に棚から  
ポケット  
に入れる

玄関で  
カラビナの  
設置を確認

- 「スマホ」「財布とカラビナ」「小銭入れ」「家の鍵」を、手で触って確認する動作を踊りのように習慣化



必要時に  
ポケットから  
財布を出す

お金や  
カードを  
出す

お金や  
カードを  
しまう

財布を  
ポケットに  
しまう

夜に  
ポケットから  
棚にしまう

# 事例 3 : 健康維持

---



---

お酒を飲みすぎた…

# 改善7ステップ | 健康維持

<b>1. 目標定義</b>	休肝日を週2日以上
<b>2. 可視化</b>	箱買い→冷やす→飲む
<b>3. 測定</b>	飲む頻度と量
<b>4. 分析</b>	なぜ我慢できないか
<b>5. 改善</b>	環境にお酒の代替物を置く
<b>6. 再測定</b>	成果の定量的確認
<b>7. 定着</b>	生活習慣に組み込む

# 1. 目標定義

なぜ、改善するのか（動機）を明確にする

お酒※を飲み続けると：

- 体がだるくなる、疲れやすくなる
- 肩がこる、頭がぼーっとする
- イライラする、眠りが浅くなる
- 内臓にダメージが蓄積する



脂肪肝



肝硬変



肝臓がん

- 日々のパフォーマンスが低下する
- QoL（人生の質）が下がる
- 老後がハードモードになる

（※アルコールだけでなく、糖（炭水化物）についても併せて見直すべき）

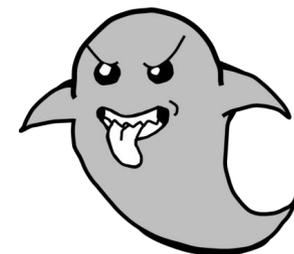
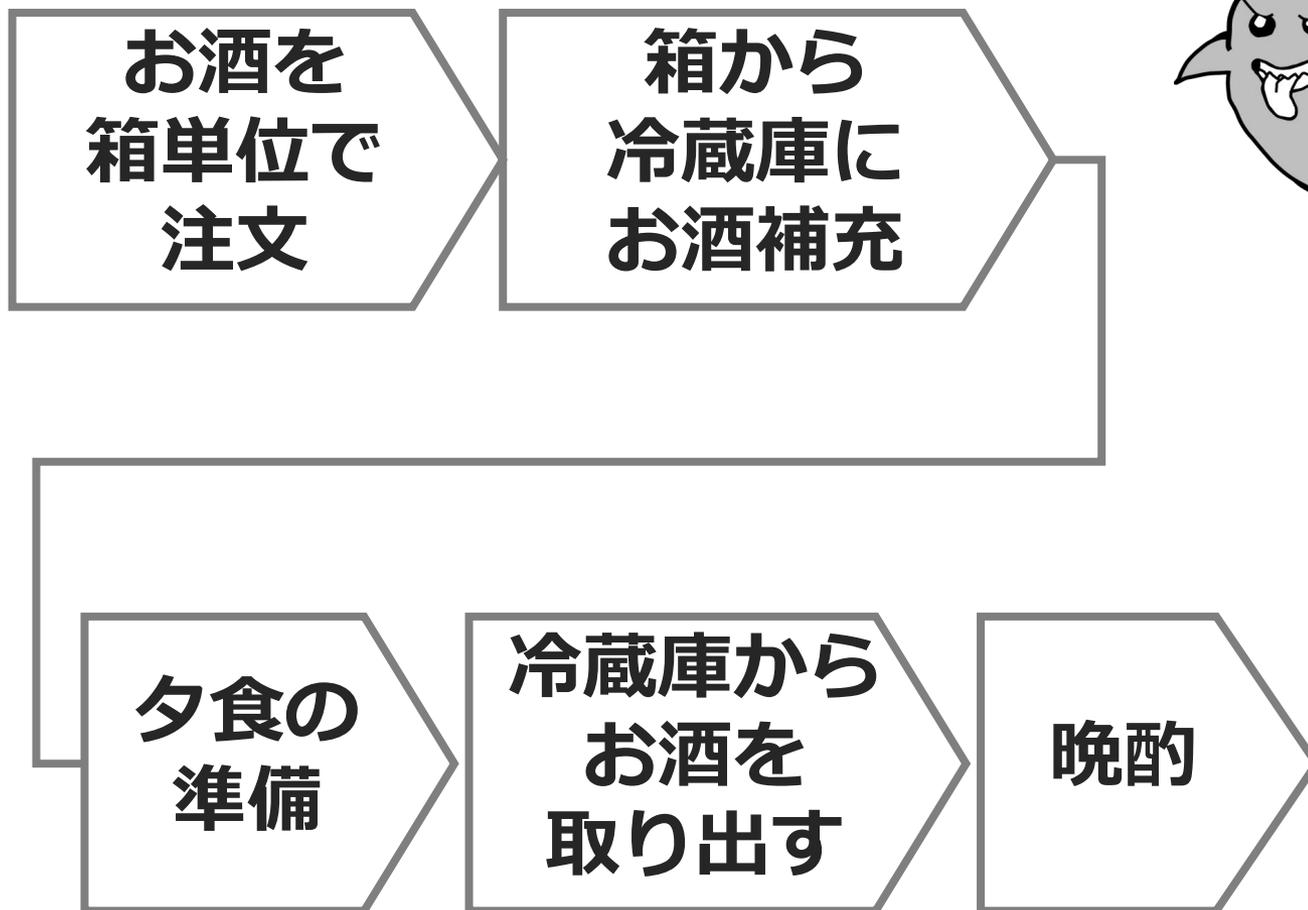
# 1. 目標定義

## いつまでに、何を達成するかを決める

プロジェクト名称	週に二日はキューカンバー
解決すべき課題	スコープ
脂肪肝なのに、休肝日を作れず、殆ど毎日、お酒を飲んでいる	私個人の食事の際のお酒 仕事などの懇親会のお酒はスコープ外
目標・達成基準	マイルストーン
休肝日を週に2日以上	キックオフ：5月11日（月） 成果報告： 6月 6日（日）
背景・必要性	体制
連続して飲むと頭がボーッとし 仕事に差し支えることもある	土方 雅之 （家族などには頼らない）
改革リーダ <u>土方 雅之</u>	責任者 <u>土方 雅之</u> 承認日 <u>5/11(月)</u>

# 2. 可視化

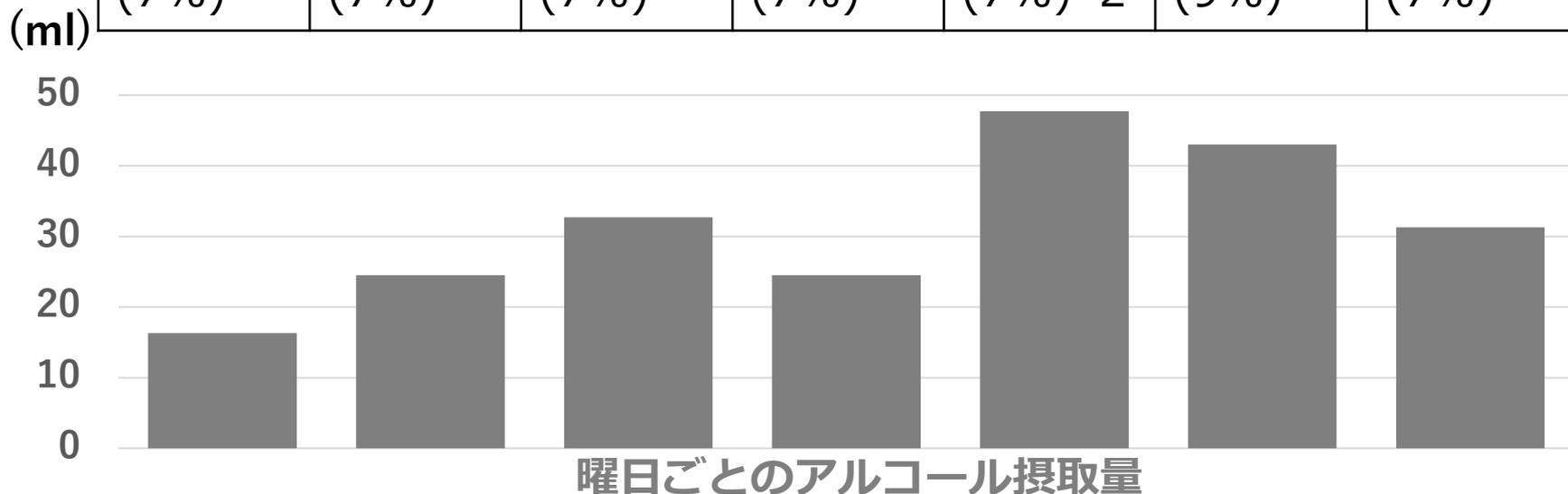
飲酒のプロセスを end-to-end で書く



# 3. 測定

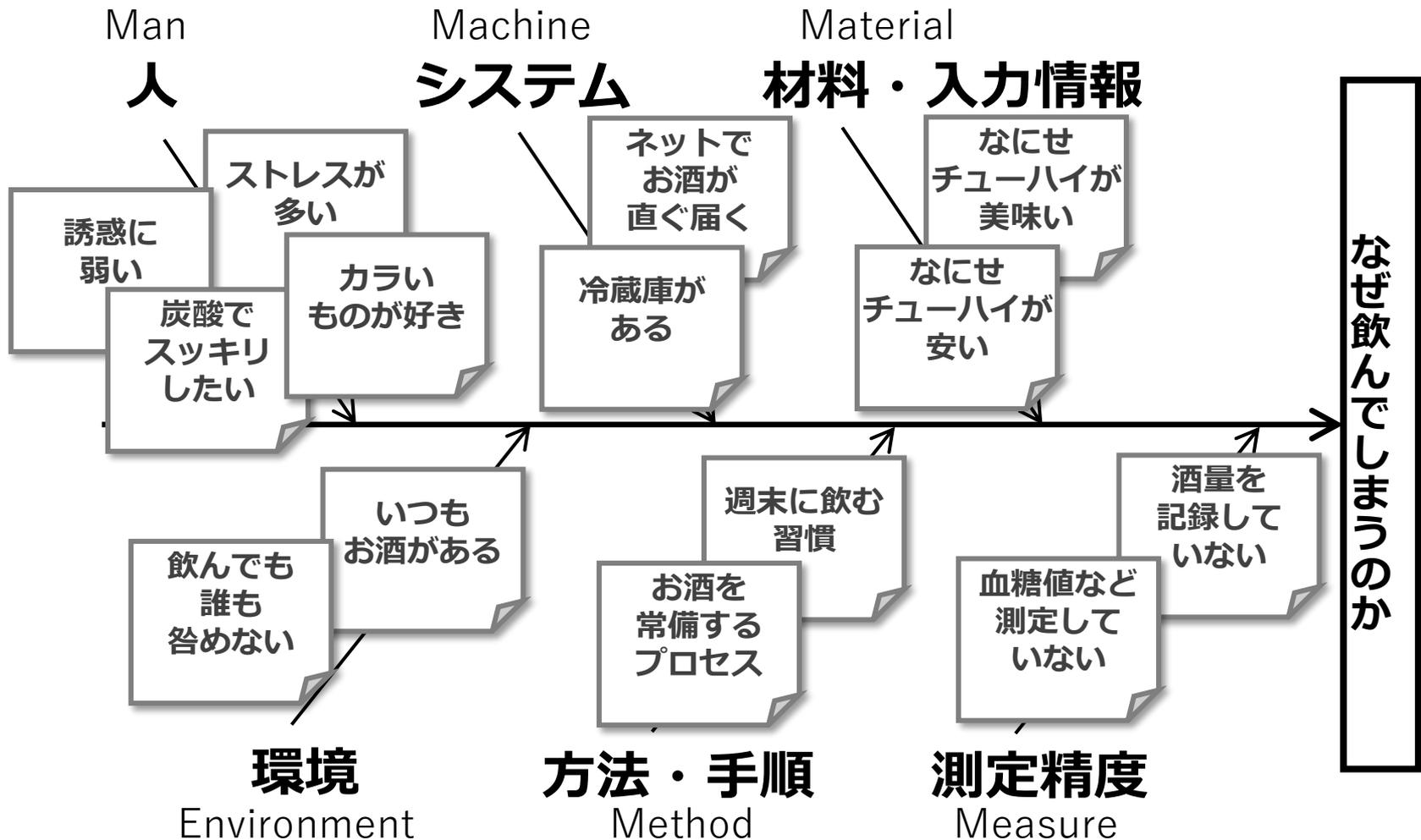
## 飲酒の事実データを客観的に測定する

月	火	水	木	金	土	日
350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)*2	350ml (7%)*2	500ml (9%)
休肝日	350ml (7%)	350ml (7%)*2	350ml (7%)	500ml (9%)	500ml (7%)	350ml (7%)
350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)*2	500ml (9%)	350ml (7%)



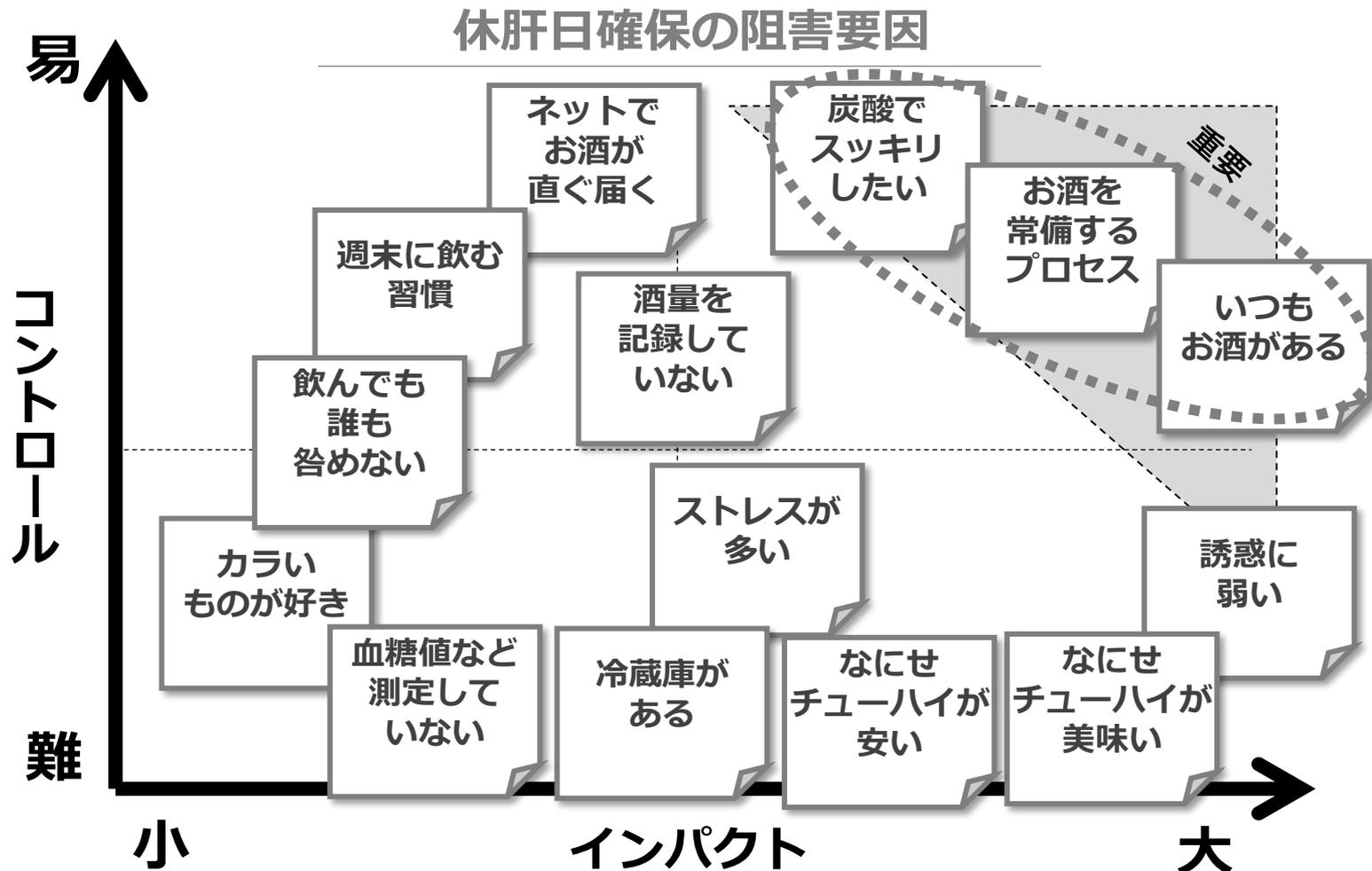
# 4. 分析

## なぜ飲んでしまうのか？



# 4. 分析

## なぜ飲んでしまうのか？



# 5. 改善

どうすれば、お酒を飲まなくなるか？



炭酸水を  
箱単位で  
注文

箱から  
冷蔵庫に  
炭酸水補充

お酒は  
常備しない

夕食の  
準備

今日  
は  
お酒を  
飲むか

Yes

No

コンビニで  
飲む分だけ  
お酒を買う

外出は  
面倒

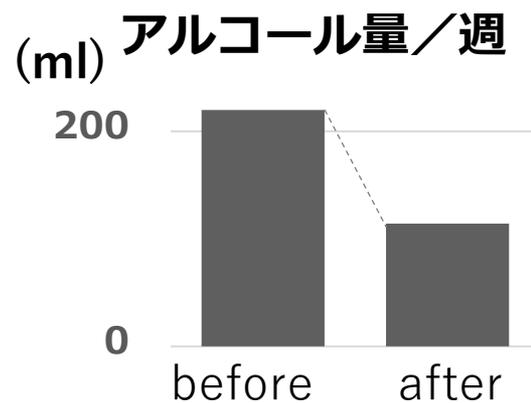
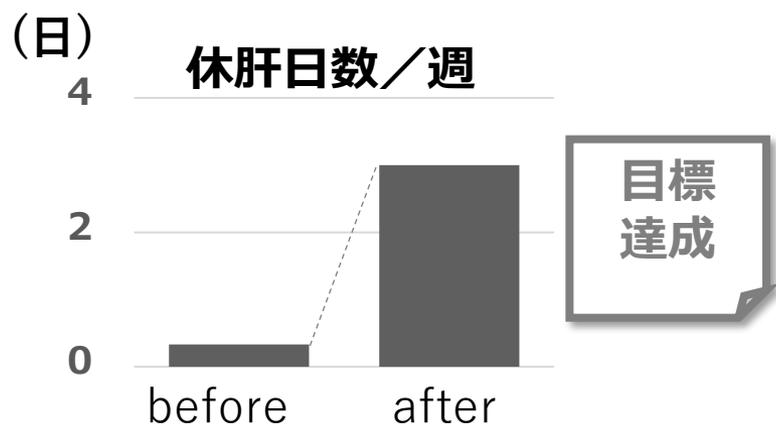
冷蔵庫から  
炭酸水を  
取り出す

夕食

# 6. 再測定

## 対策に効果はあっただろうか

月	火	水	木	金	土	日
350ml (7%)	休肝日	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)*2	350ml (7%)	350ml (7%)
休肝日	350ml (7%)	休肝日	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)	350ml (7%)
休肝日	休肝日	350ml (7%)*2	休肝日	休肝日	休肝日	休肝日



# 7. 定着

## リバウンドを防ぐ

- カレンダーに休肝日の実績を記入
- 飲んで良い日（ごほうび）の基準を作る
- （酔って寝るよりも楽しい）趣味を作る
- 病気の恐ろしさを反芻する  
（長い長い不健康な老後という恐怖）

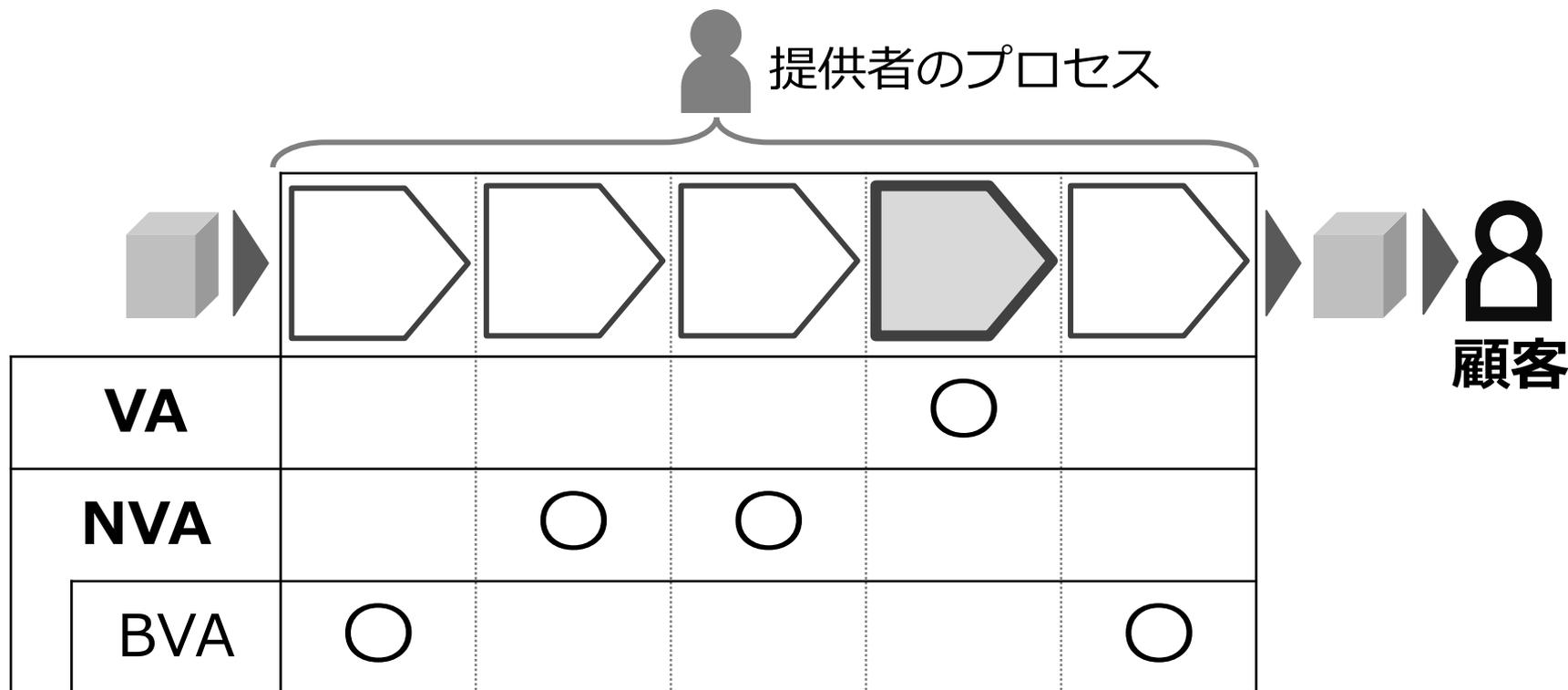
# 参考資料・2

---

## 分析と改善の勘所

# 付加価値分析

作業時間の大半は、顧客にとって価値がない



**VA** Value Added

**NVA** Non-Value Added

**BVA** Business Value Added

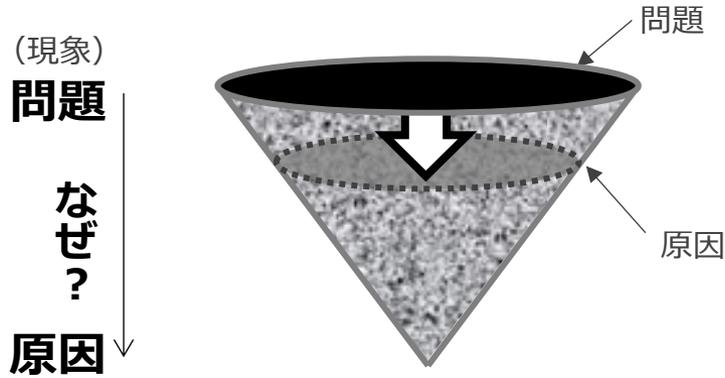
**付加価値** (※顧客が喜んでお金を払いたいと思う作業)

**非付加価値**

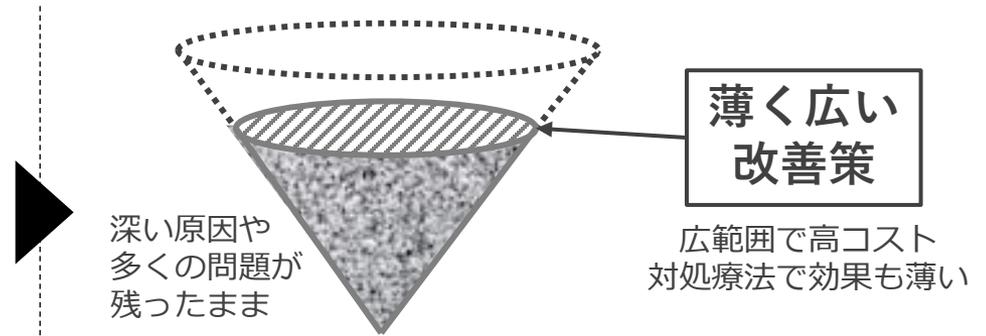
**ビジネス付加価値** (※会社のルールとして必要な作業)

# なぜなぜ分析

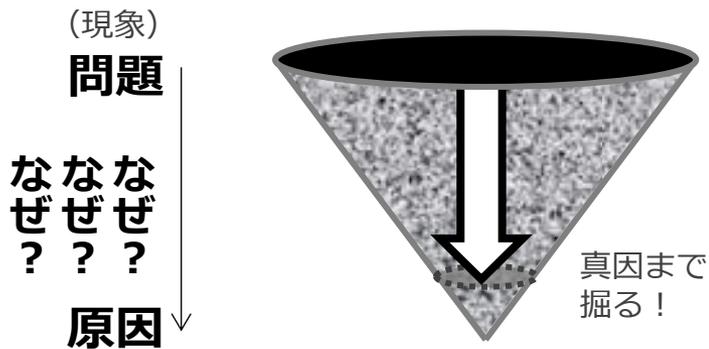
真因を突き詰めてから、改善策を洗い出す



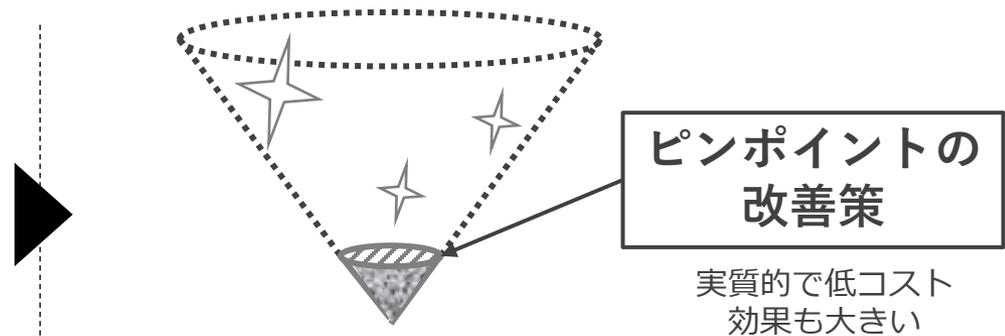
浅い原因分析



効率・効果が低い改善策



深い原因分析



効率・効果が高い改善策

# なぜなぜ分析

分析の結果によって、改善策は大きく変わる

## 分析

## 改善策

残業が多い

残業削減せよと全社員に指示する

なぜ

特定の人に負荷が偏っている

残業の多い人に喝を入れる

なぜ

特定の業務の手作業が多い

ツールを買って自動化する

なぜ

前工程の人の作業品質が悪い

前工程の人を叱る

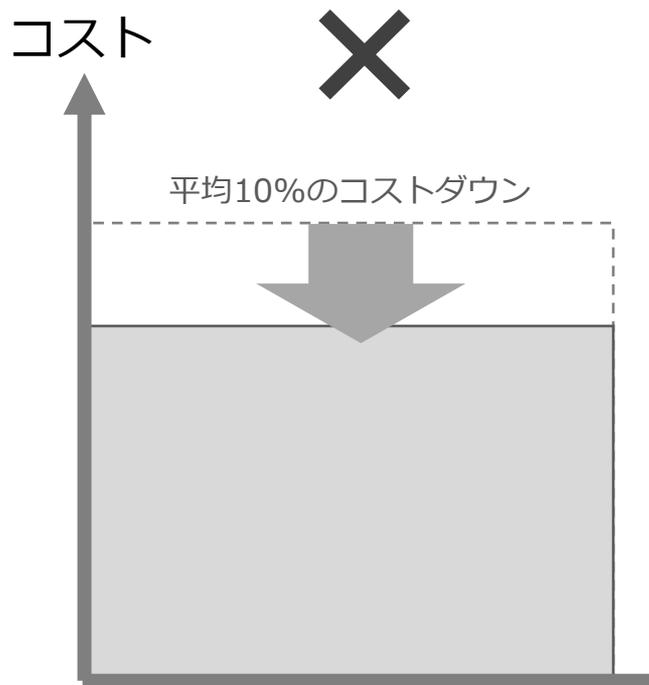
なぜ

前工程のチェックが抜けている

チェックリストを改訂する

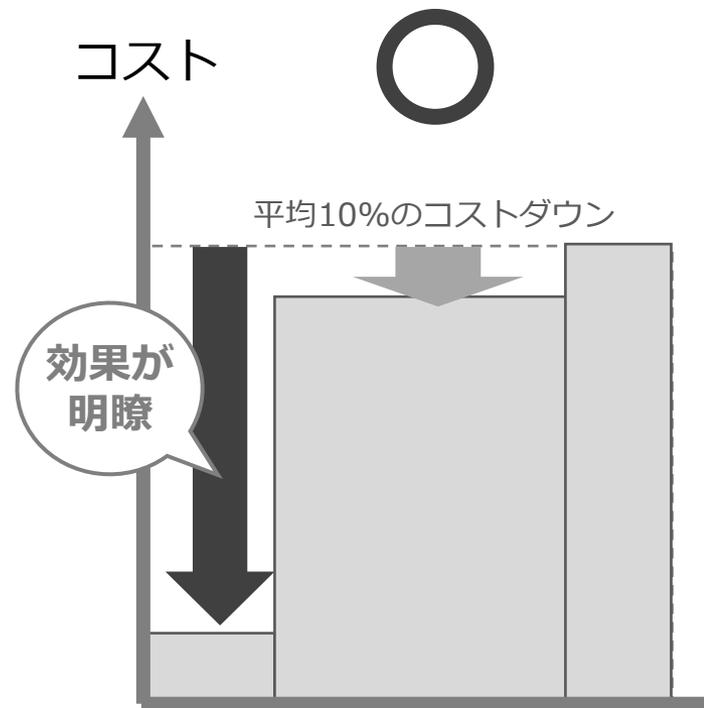
# 施策対象の重点化

「広く浅く」よりも「狭く深く」を狙う



- 広く浅く 一律の効率化を狙う
- 全領域に施策の適用を強制する

表面的で一過性の施策になりがち



- 重点領域だけは猛烈な効率化を狙う
- 領域ごとに施策の濃淡をつける

効果が持続的で応用も効く施策になる

すべてはお客様の  
「わかった」  
「なるほど」  
「やってみよう」  
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。  
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に  
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。