



プロセス思考教室

改革組織設計研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

- **目的**

- **改革組織の構成と業革成熟度の向上**

- **今回のゴール**

- **改革推進部門の役割を知る**
- **プロセスオーナーの役割を知る**
- **業革成熟度を高める道筋を理解する**

目次

- 1. 改革組織の構成
- 2. 組織のプロセス構造
- 3. プロセスオーナーの役割
- 4. 改革推進部門の役割

参考資料

- 標準化と効率化

アジェンダ

名称	改革組織設計研修
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	改革組織の組み立て方や改革文化の浸透のさせ方のセオリーを知る 自組織の改革体制を客観的に評価できるようになる

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
1. 改革組織の構造	講師			15分
2. 組織のプロセス構造	講師			20分
3. プロセスオーナーの役割	講師			30分
4. 改革推進部門の役割	講師			35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。

1. 改革組織の構成

改革は本務

競争の激しい時代では、全力の業務改善活動が必須

赤の女王仮説

— Red Queen's Hypothesis

生存競争下で、有利を維持する唯一の方法は
継続的な改善だけ。立ち止まれば絶滅する。

その場にとどまるためには、
全力で走り続けなければならない。

It takes all the running you can do,
to keep in the same place.

— 赤の女王, 『鏡の国のアリス』 より
— the Red Queen,
from "Through the Looking-Glass,
and What Alice Found There"



木こりのジレンマ — The Lumberjack's dilemma

時間不足を理由に、業務プロセス改善を後回しにし、
効率の悪い働き方を続ける人や組織の比喻

刃を
研いだら？

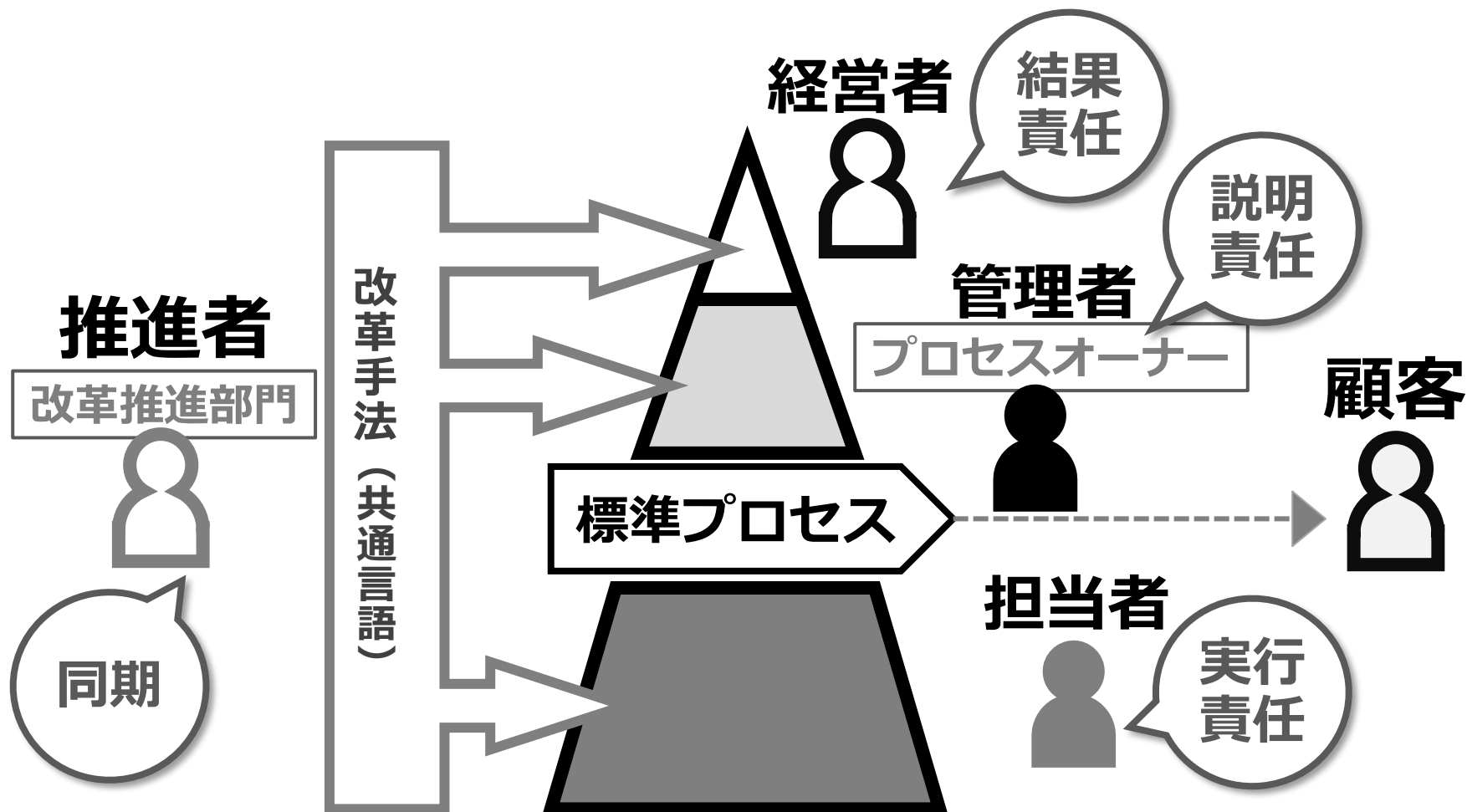


そんな暇は
無い！



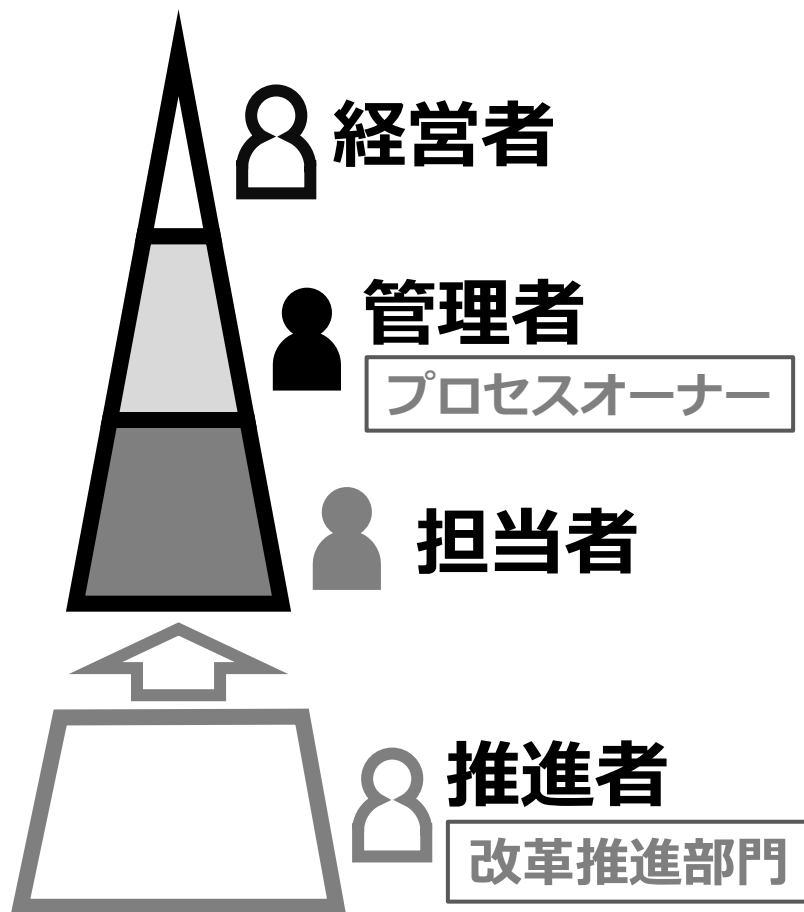
改革推進体制

標準プロセスを通して 顧客に向かい整列



改革推進体制

各層が同期して改善活動に“本気で”取り組む



- ・改善活動の重要性を説き続ける
- ・改革人材の称揚・登用・表彰
- ・改善活動へのリソース提供（スポンサー）

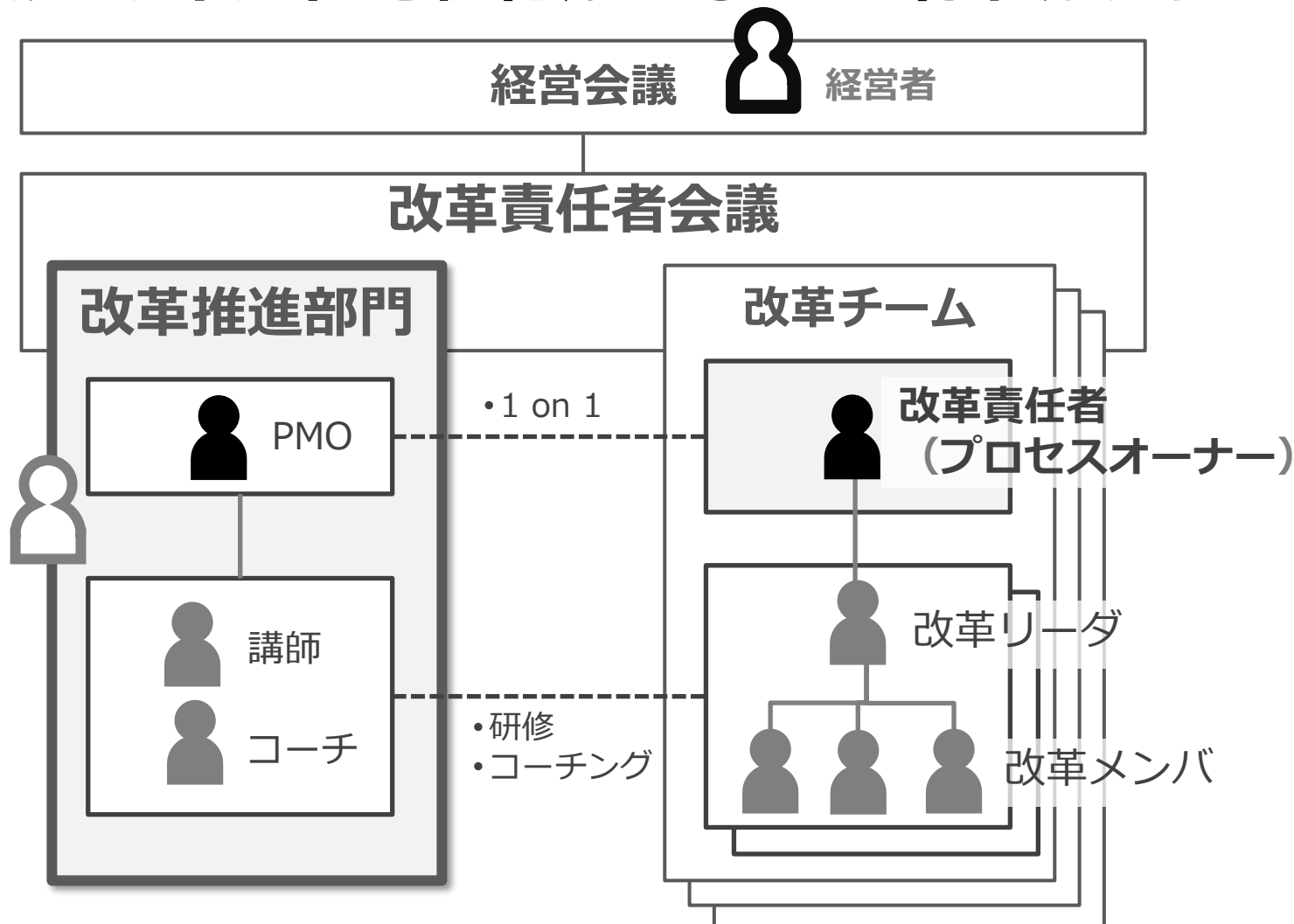
- ・標準業務プロセスを管理・改善・承認
- ・担当者に改善を動機づけ、権限移譲する
- ・プロジェクト管理力・日常管理力の向上

- ・日常業務や改善活動の着実な実行
- ・ロボットやAI に代替されない能力の習得
- ・現場視点ならではの 改善活動の提案

- ・経営者・管理者・担当者を同期
- ・改革手法の整備・普及展開
- ・組織全体の改革成熟度を計画的に向上

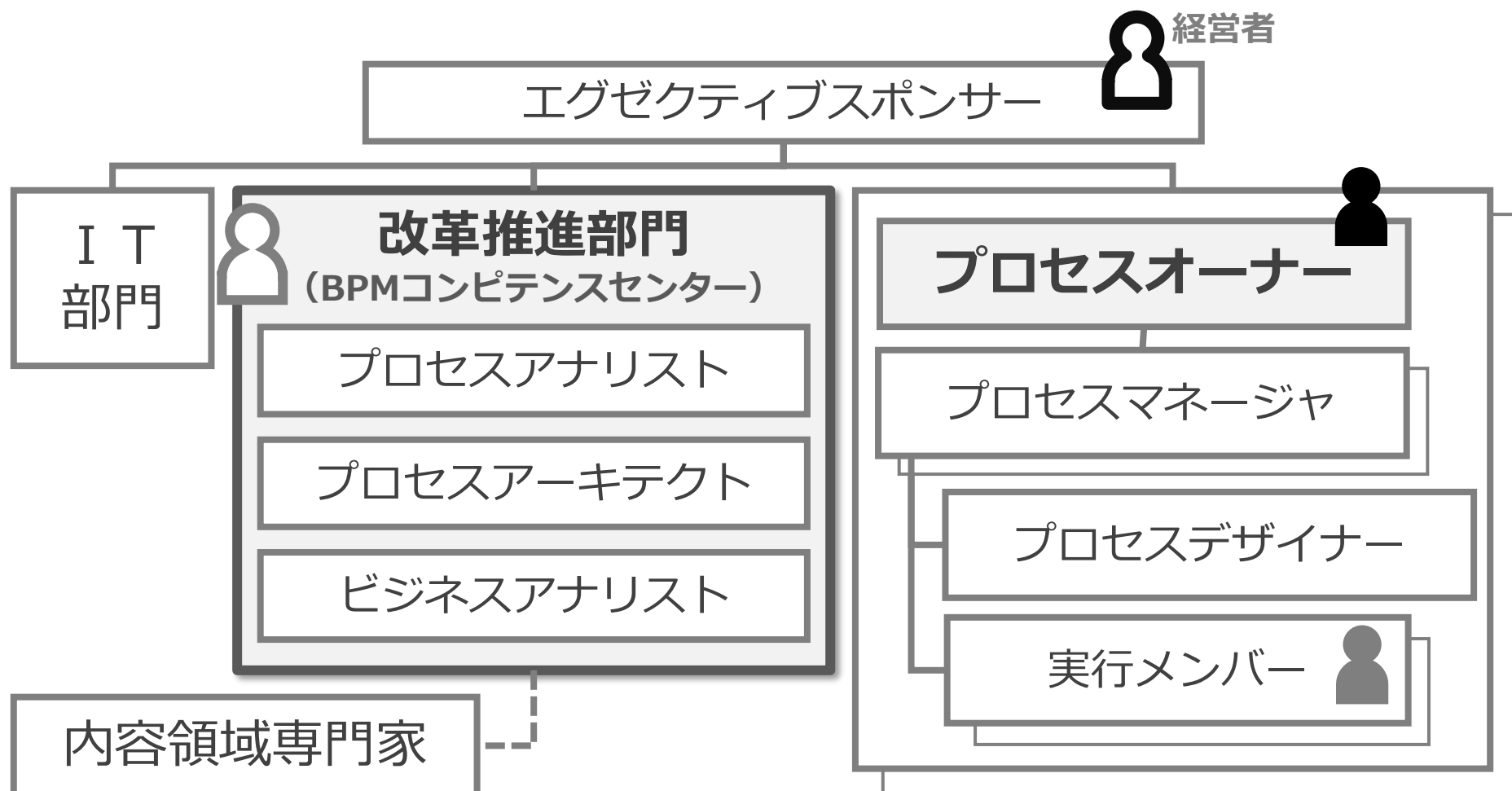
(参考例) 改革推進体制

組織に改革文化を根付かせるには 体制が必要



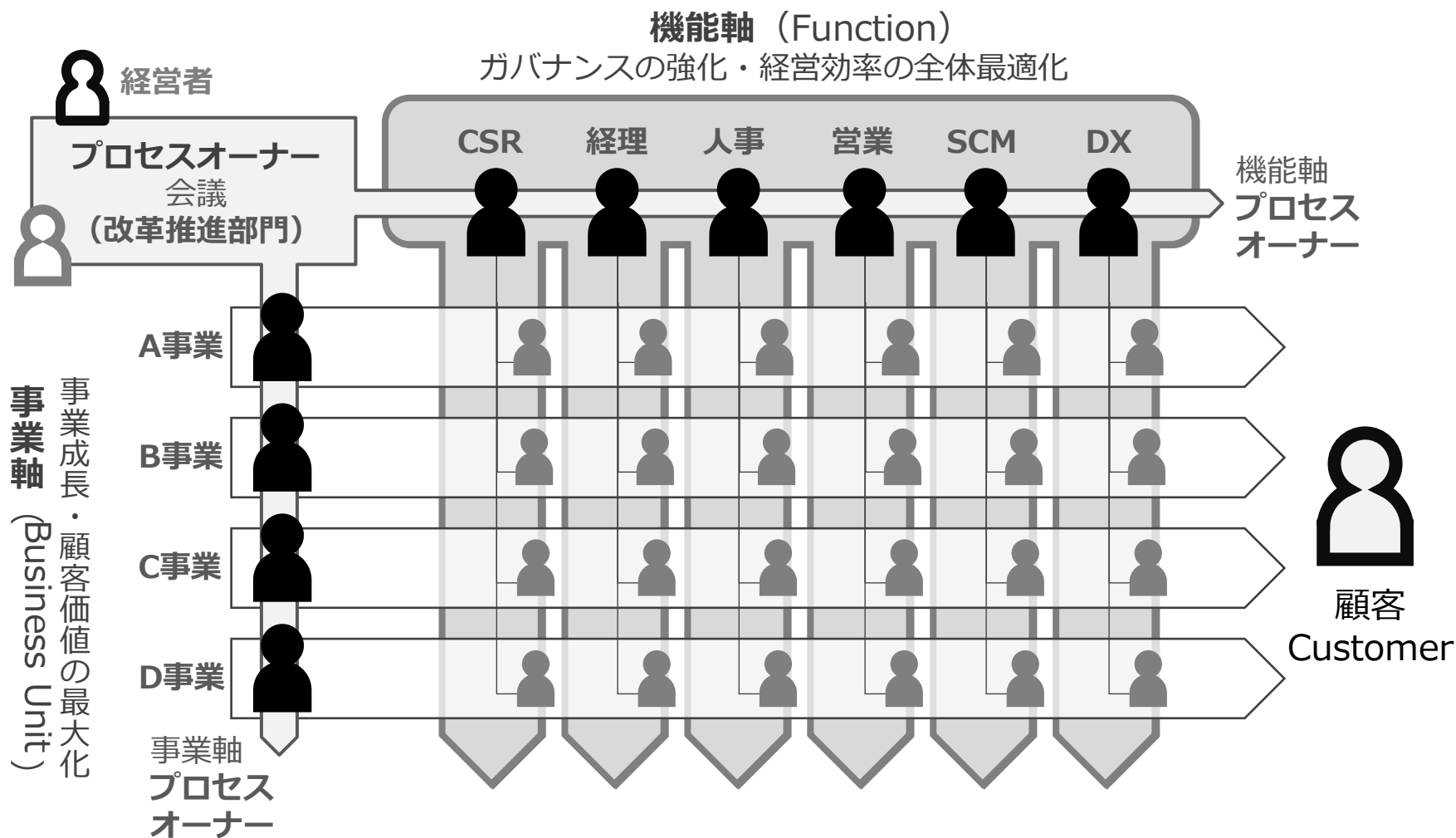
(参考例) 改革推進体制

標準業務プロセスの管理を基軸に 体制を構築



(参考例) 改革推進体制

機能軸・事業軸でプロセスオーナー体制を構築

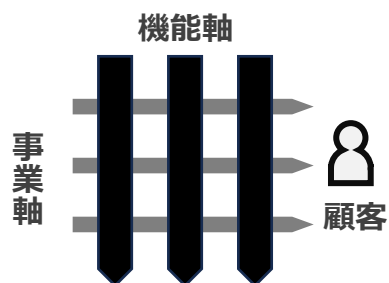


(参考例) 改革推進体制

機能軸から事業軸への組織変革

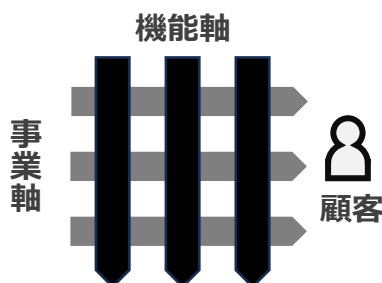
機能組織

(伝統的組織)



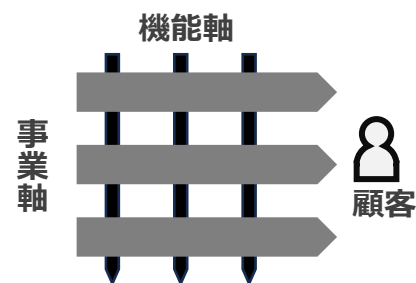
- 機能ごとに経営資源を階層的に現場を管理
- トップダウンに指示し現場を統制
- 統制のための組織設計

マトリクス組織



- 機能の階層組織の管理者と事業のEnd-to-Endプロセスの責任者（プロセスオーナー）が牽制関係を持って現場を管理
- 指揮系統・報告系統が複雑

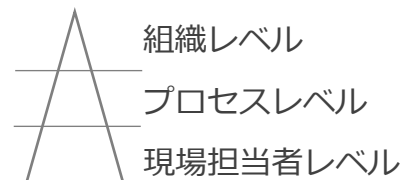
プロセス組織



- End-to-Endプロセスの責任者（プロセスオーナー）が強い権力を持って現場を管理
- 顧客価値向上のためにプロセスを設計し、継続的に改善する



いずれかの組織構造が「正解」というわけではなく、企業の業種・業態や、環境・顧客要求の変化に応じて機能軸・事業軸それぞれに最適な目標・KGI/KPI・構造を設計し、現場担当者の職務・職能・評価基準に落とし込む



本節のまとめ

- 業務改革は**全社活動**
- 永続的な改革のためのキーとなる**役割**
 - **改革推進部門**
 - **プロセスオーナー**
- 改革活動の全社体制・会議体を定義する

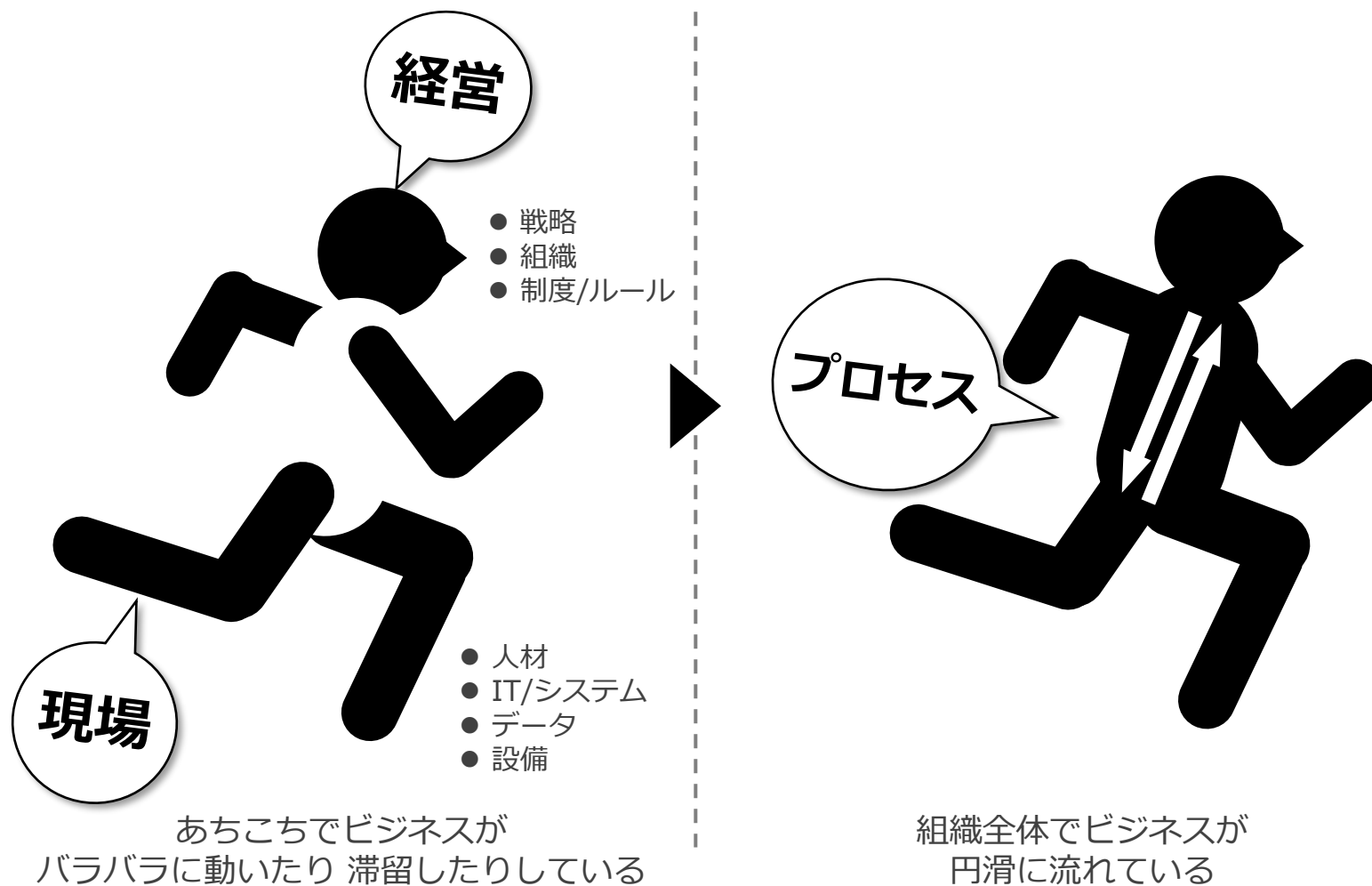


2. 組織のプロセス構造

事業 = ビジネスプロセスの集合

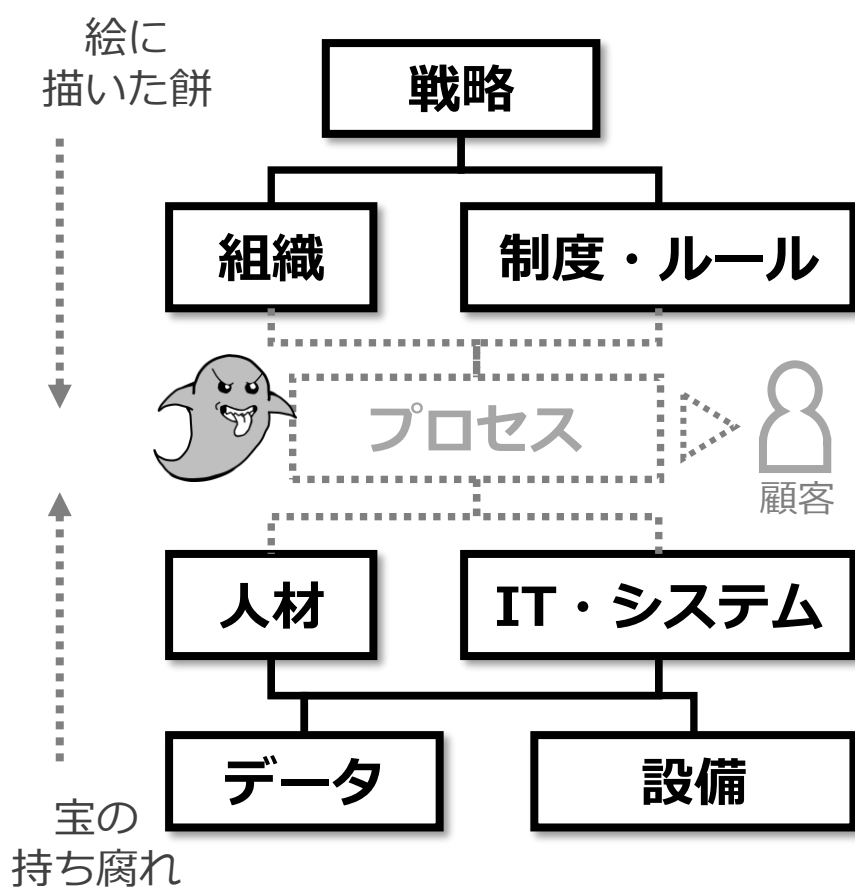
組織でのプロセスの役割

プロセス管理が不十分だと、経営と現場が噛み合わない

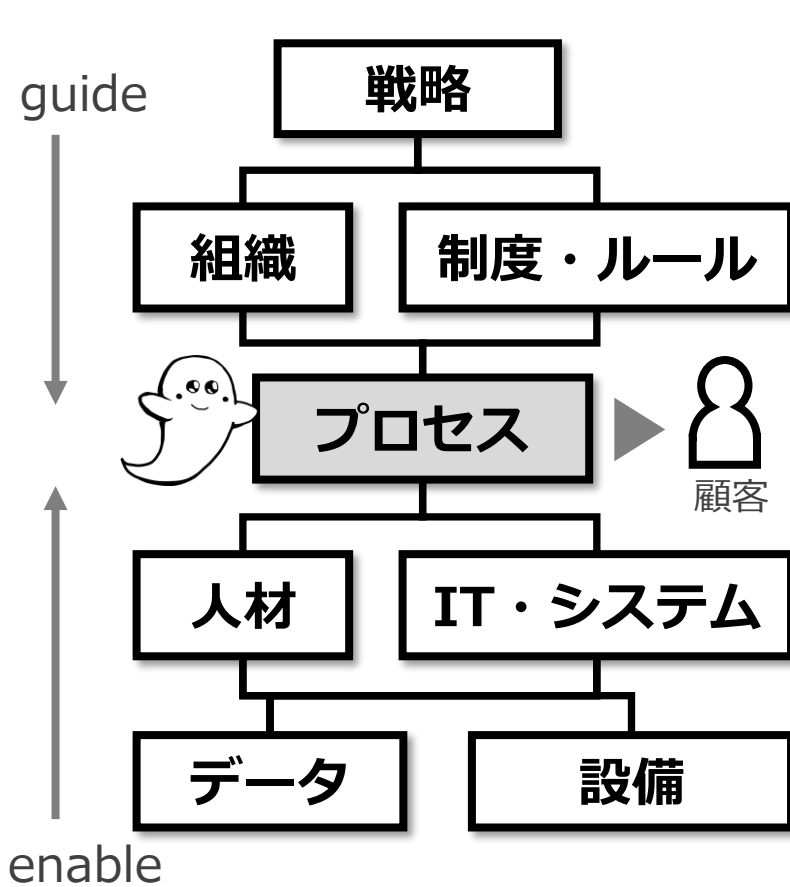


プロセスは企業資産

標準業務プロセスは 企業の競争力の源泉



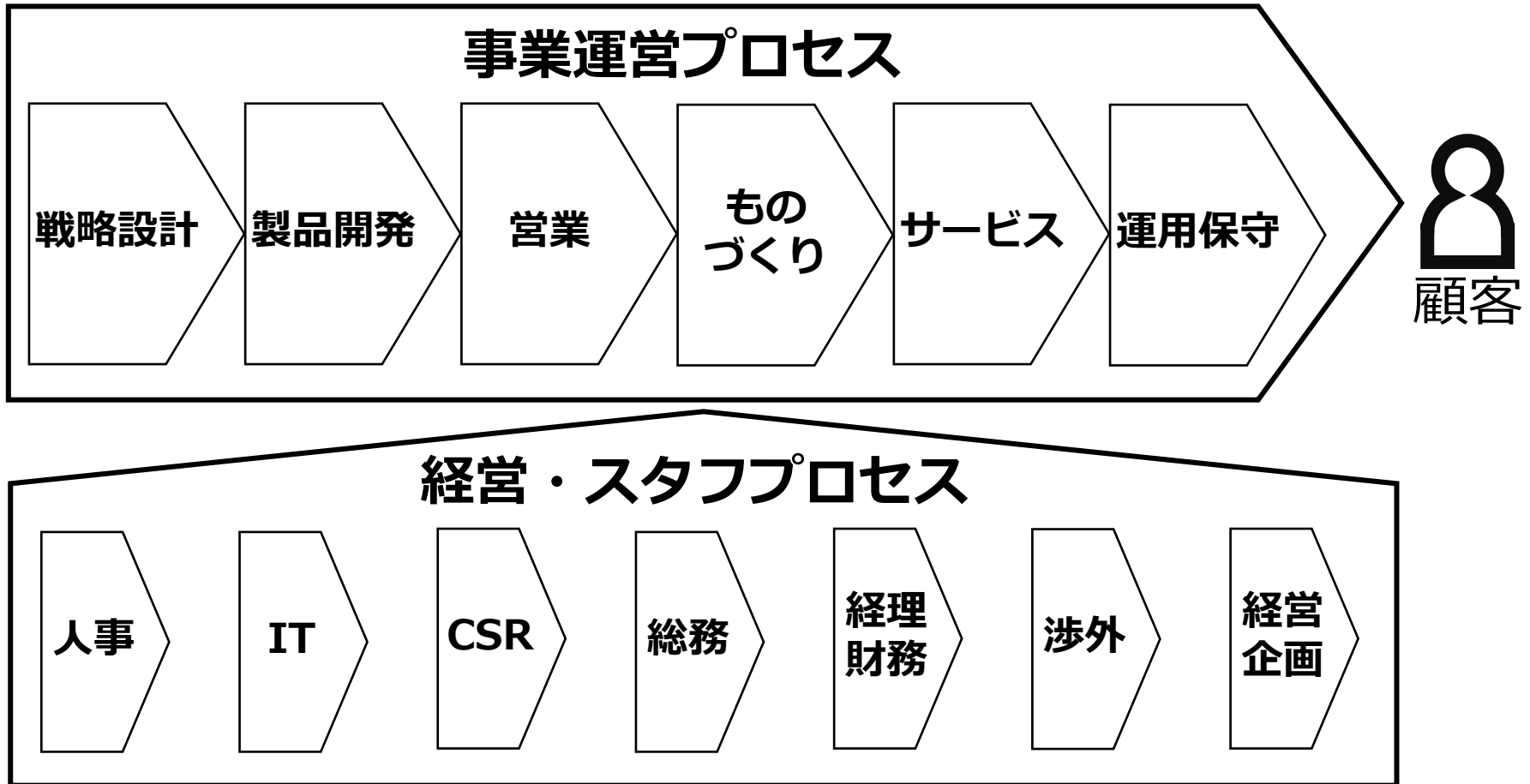
- プロセスが管理されていないと、経営要素を最適に組合せられない



- プロセスが 経営要素を有機的に結びつける
- プロセスは アジャイル（俊敏）に改善可能

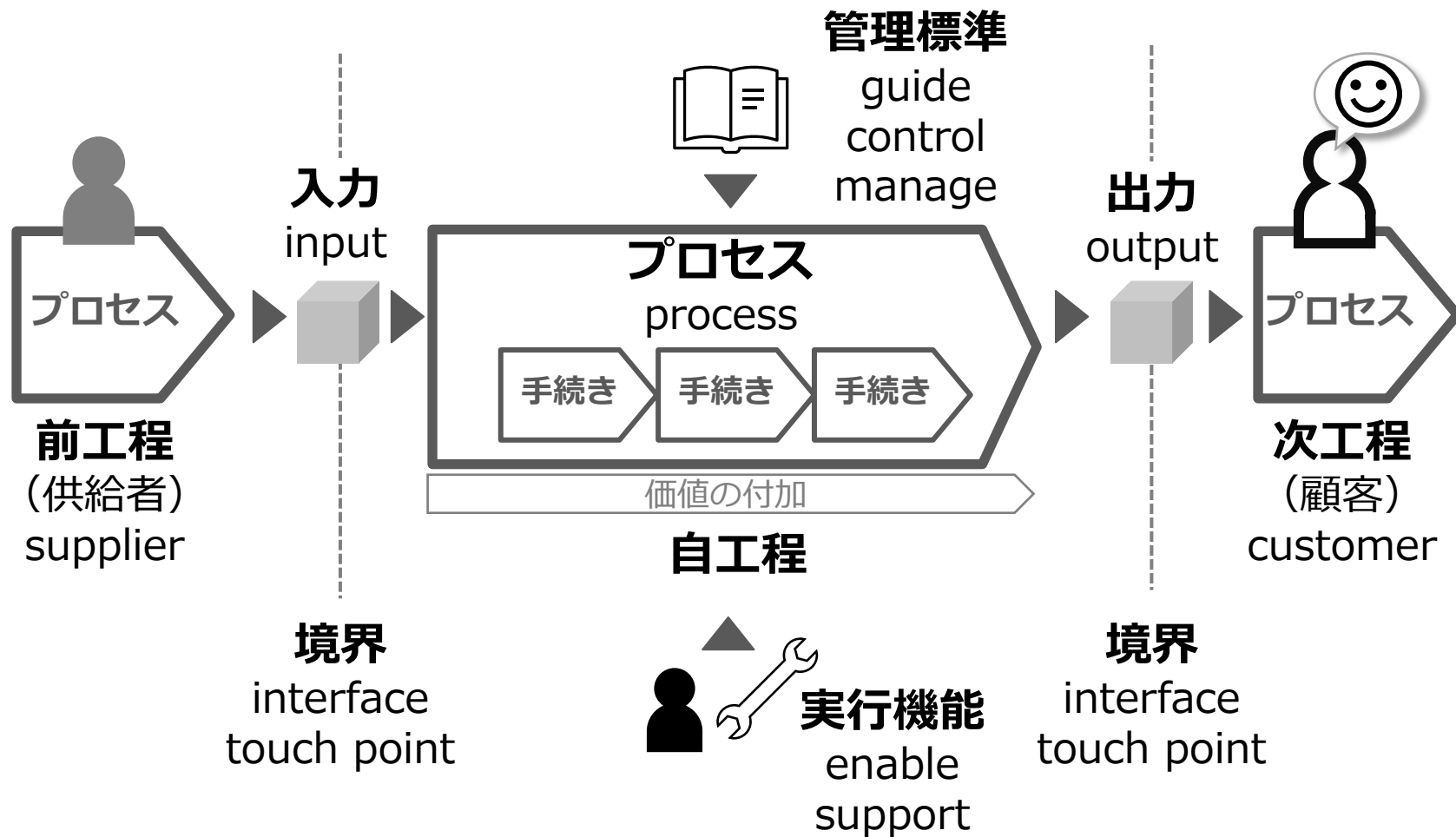
企業のプロセス構造

「スタッフプロセス」の直接的な顧客は「事業プロセス」



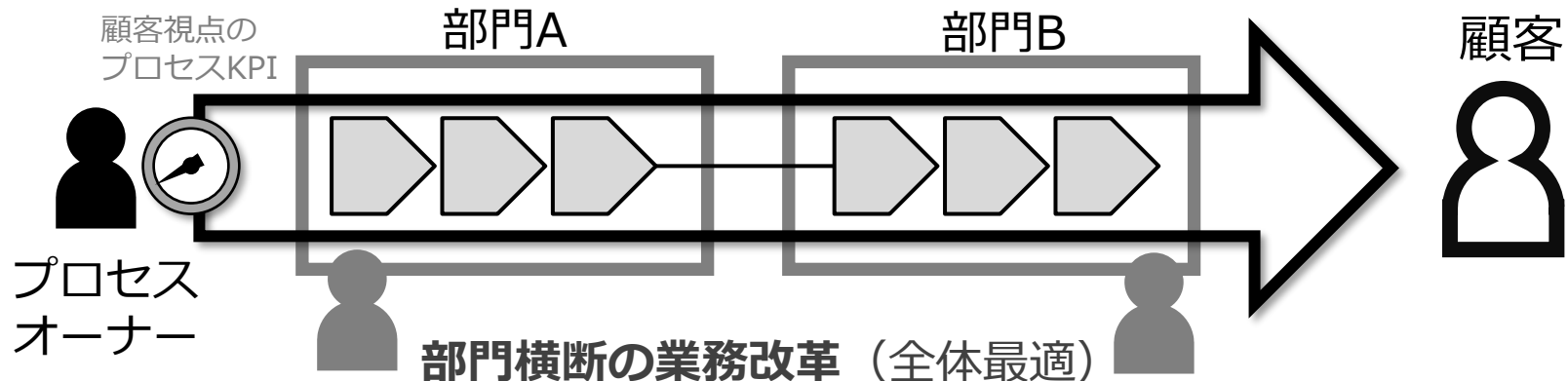
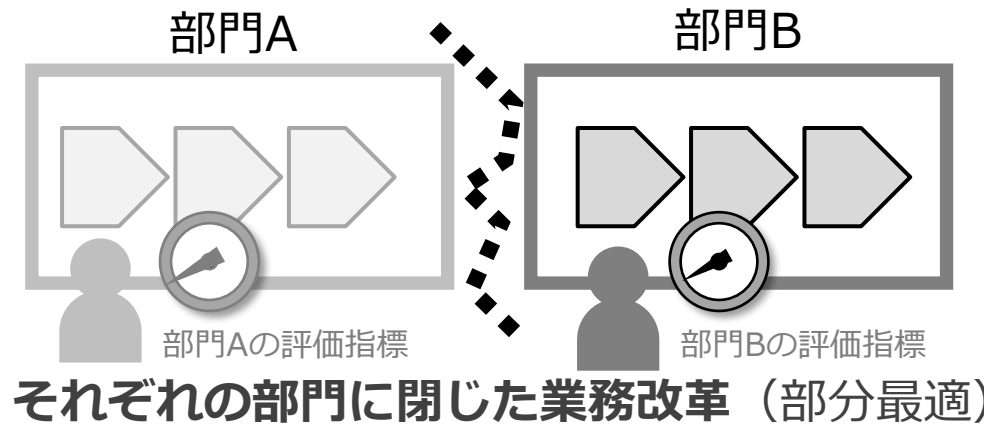
プロセスの規定

入出力と、管理標準と実行機能で、規定される



全体最適 | プロセス思考の業務改革

顧客に向かって、部分最適から全体最適へ

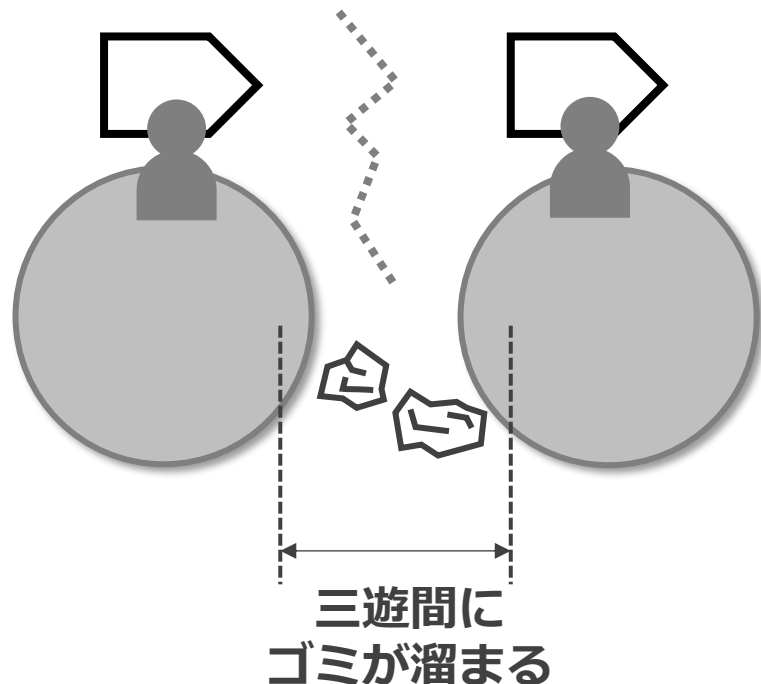


全体最適 | プロセス思考で業務改革

プロセスに 組織と人を割り当てて 隙間なく連携する

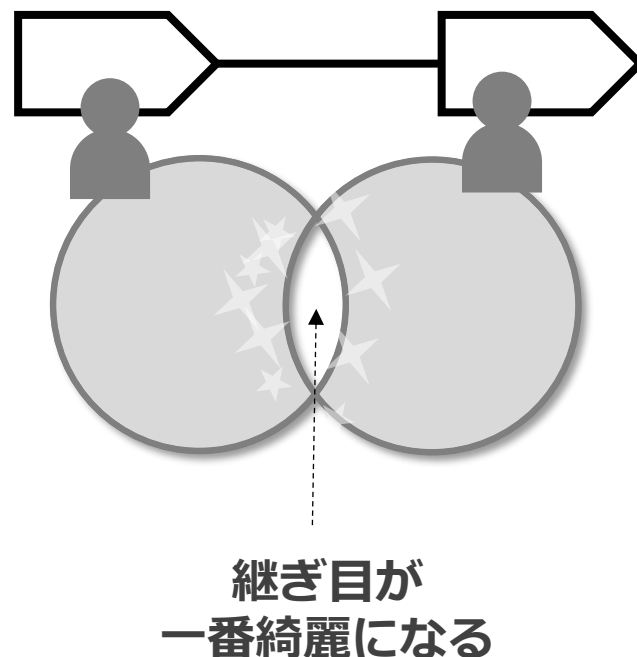
与えられた仕事に
閉じこもる

(縦割文化とサイロ化)



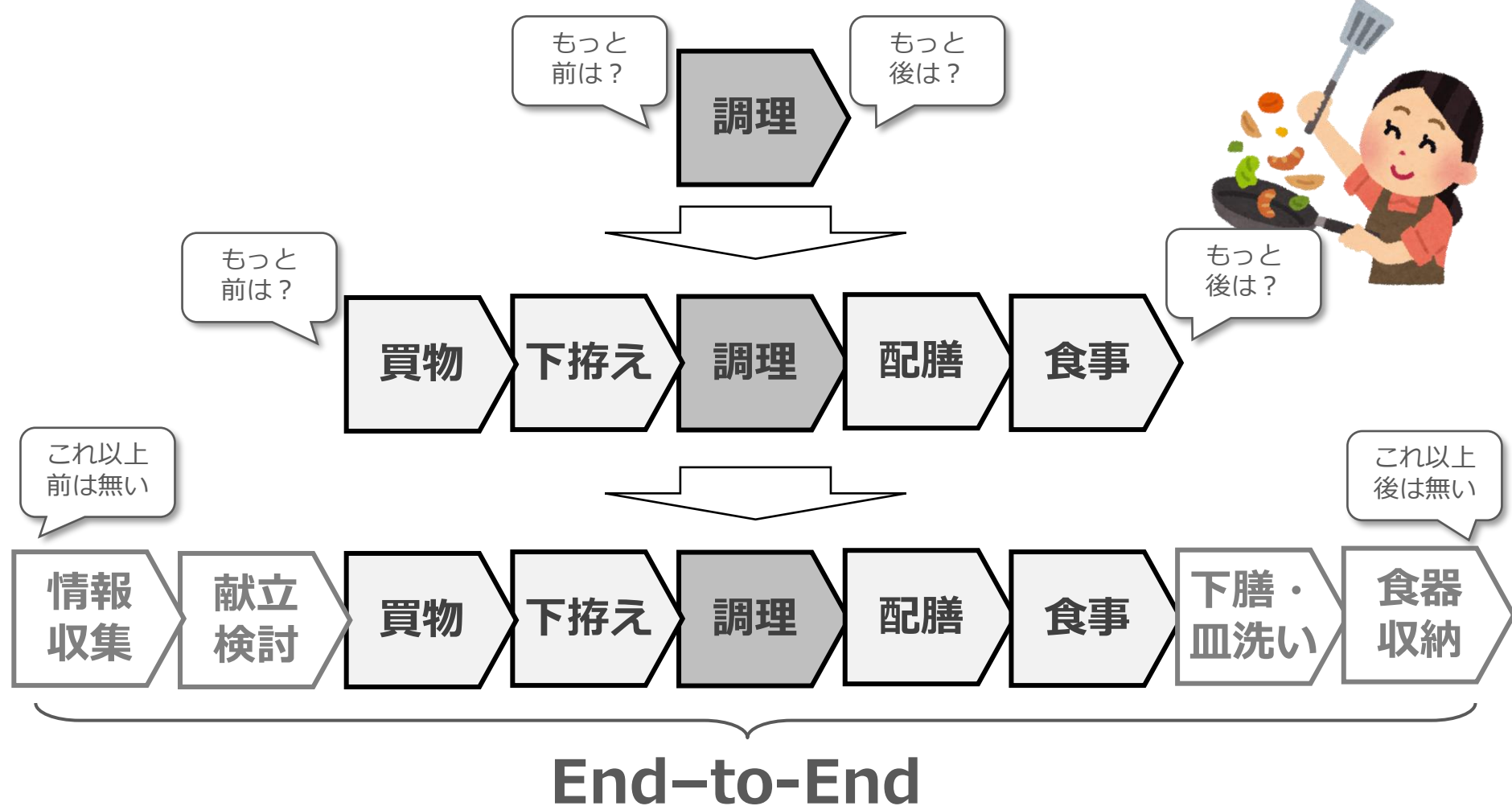
プロセスに沿って
連携する

(End-to-Endで全体最適)



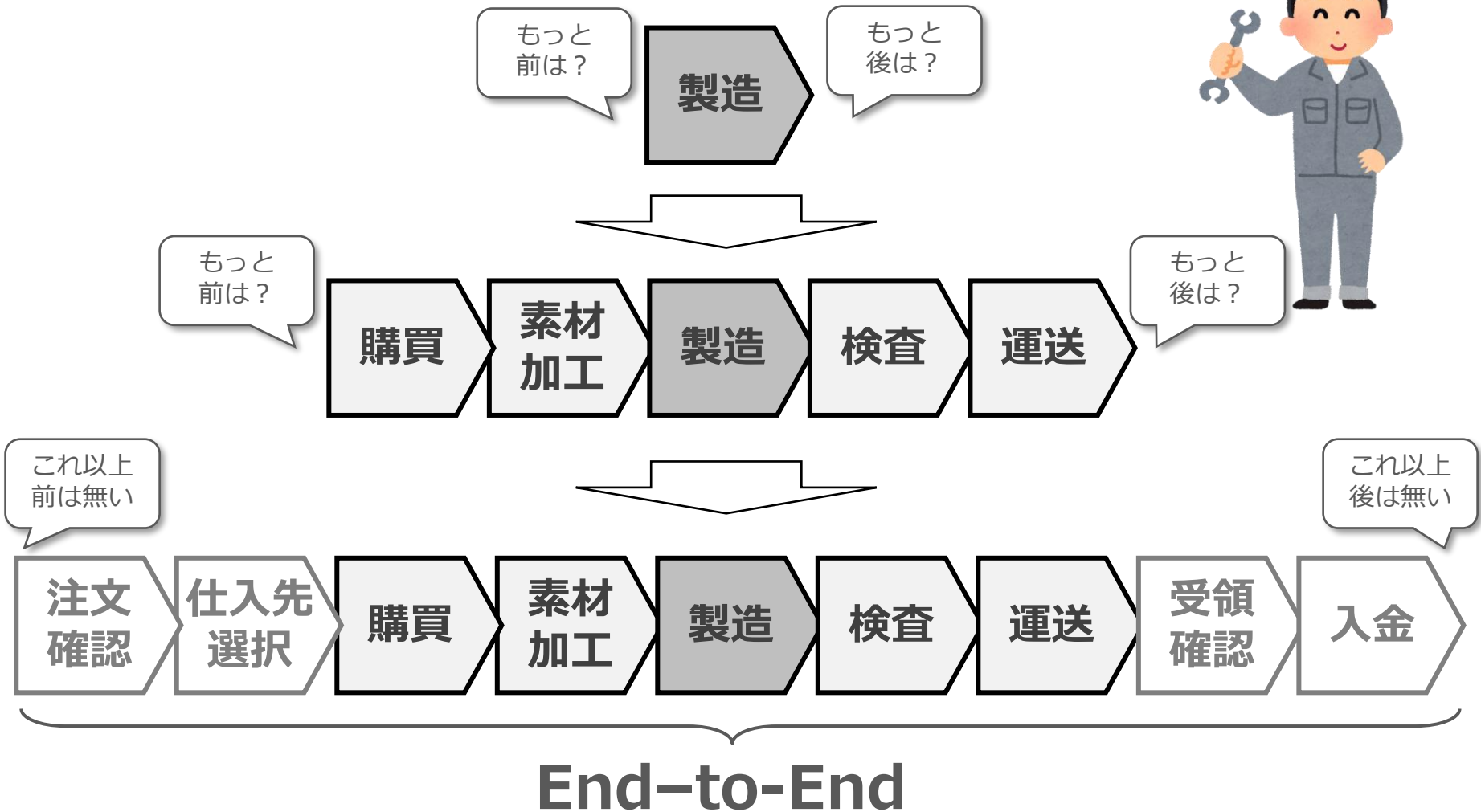
全体最適 | End-to-End process

プロセス思考で、端から端まで視野を広げる



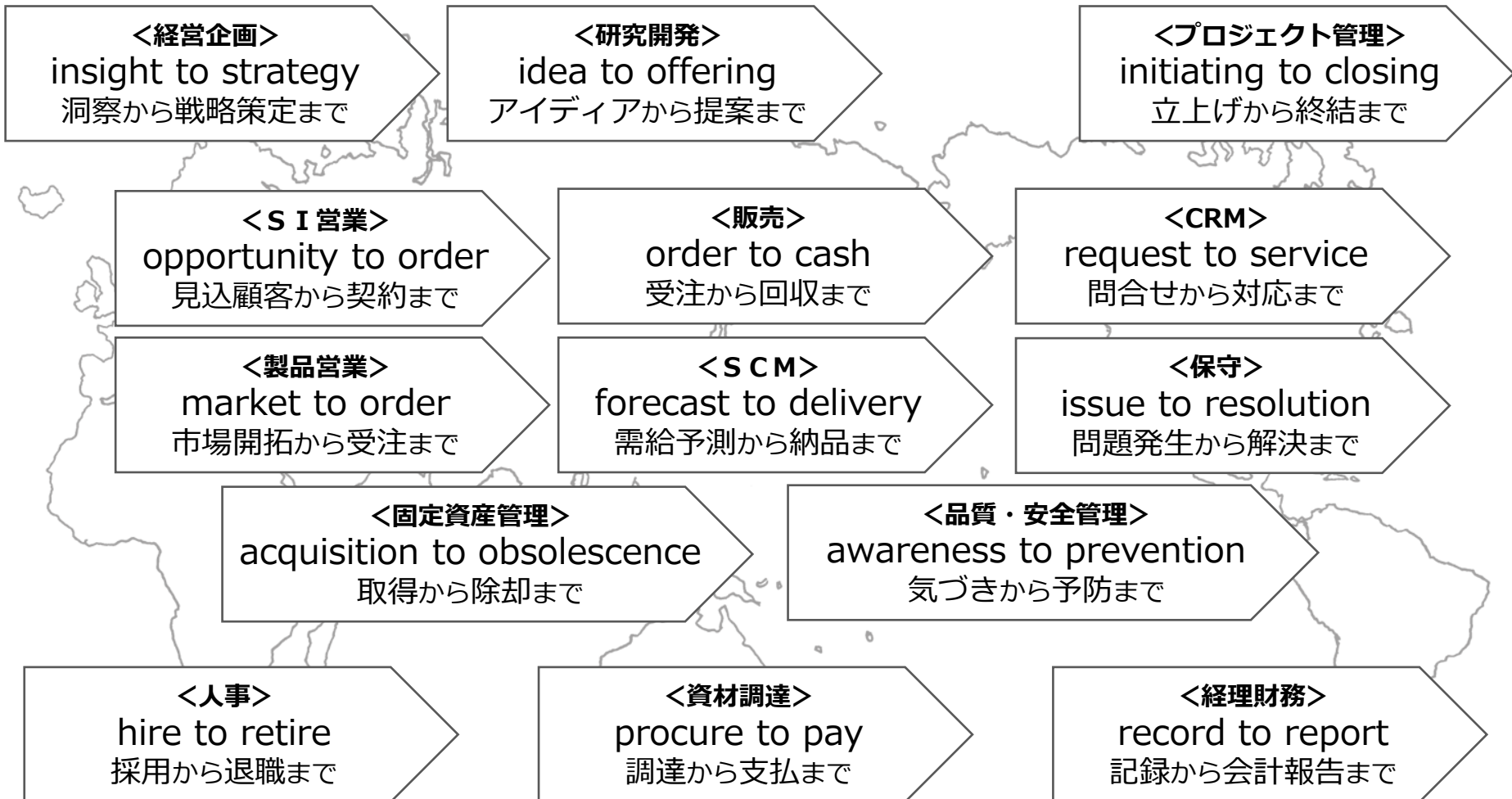
全体最適 | End-to-End process

改善の視野を 組織を横断して広げる



全体最適 | End-to-End process

プロセスの端から端まで、顧客のために全体最適を



本節のまとめ

- 組織は**プロセス**で出来ている
- 標準業務プロセス = **企業資産**
- **全体最適** = End-to-Endプロセス改革

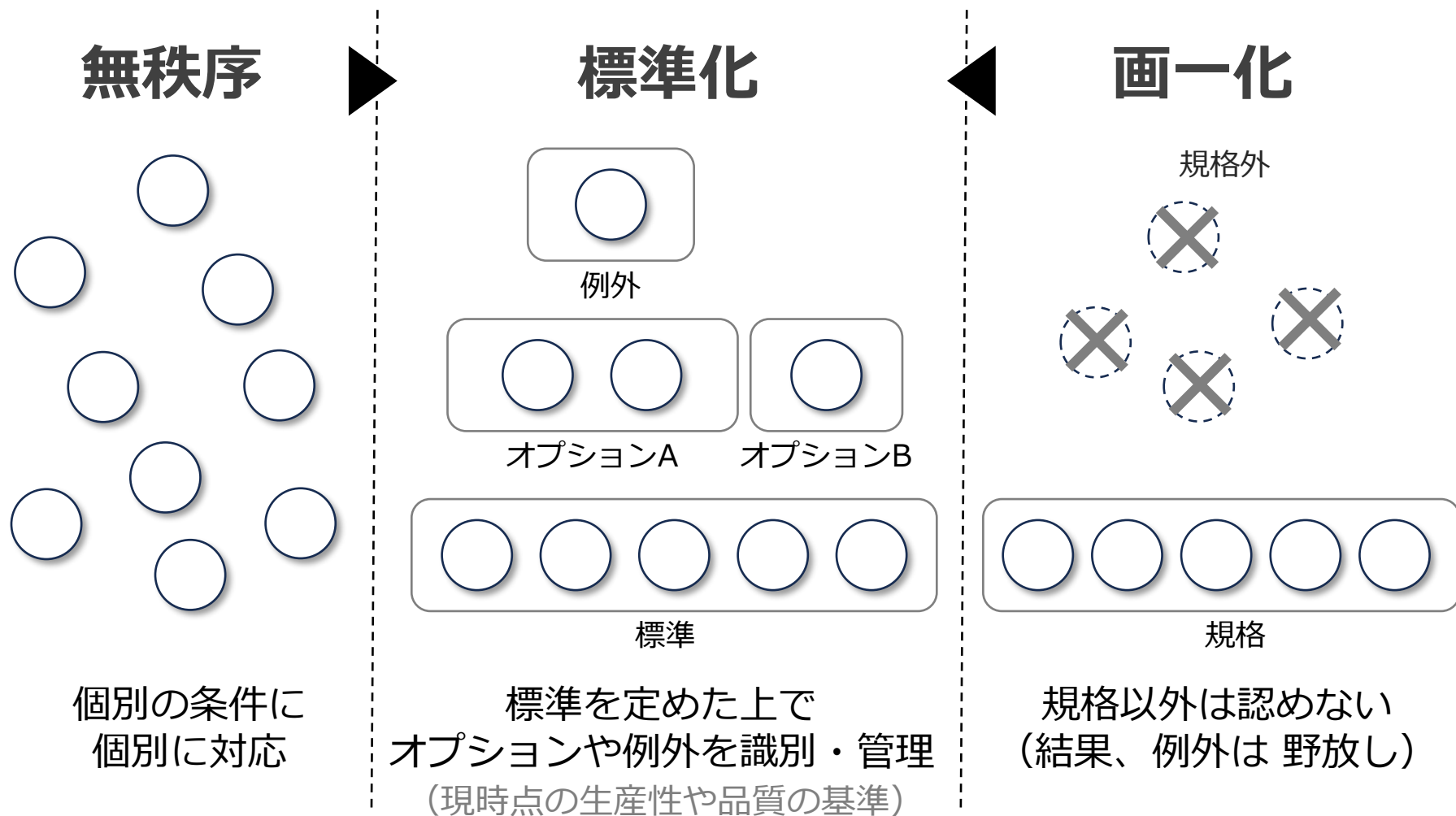


3. プロセスオーナーの役割

標準業務プロセスの管理

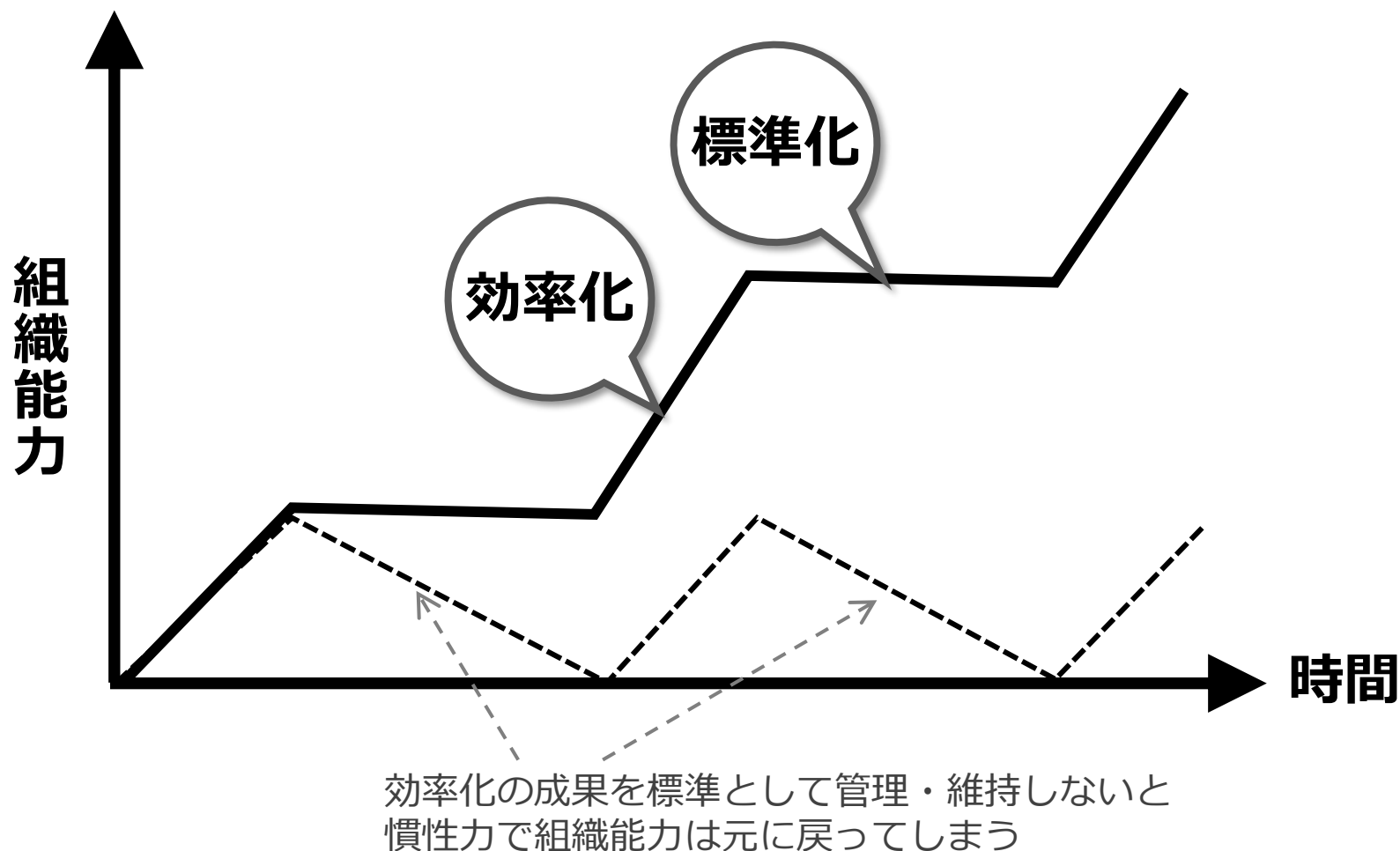
標準化とは

画一化ではなく、標準と例外を識別・管理すること



標準化 と 効率化

標準化によって、組織能力は向上し続ける



標準化 vs. 属人化

属人化=悪 では無いが、組織は標準化を進めるべき



- ×自己効力感・自尊心が低くなりがち
- ×組織が硬直的になりがち
- ○スケールしやすい
- ○効率化・自動化しやすい
- ○ノウハウを組織に蓄積しやすい
- ○人材流動性を確保しやすい
- ○計画的に多能工化を進められる

- **ジョブ型管理**では
前提として標準化が必須
- **適所適材**：標準業務に
人やITを割り当てる

- ○自己効力感・自尊心を保てる人もいる
- ○例外にも柔軟に対応できる
- ×スケールしにくい
- ×効率化・自動化しにくい
- ×事業継続が人に依存してしまう
- ×公平な人事評価が難しい
- ×無秩序な多能工化が進みがち

- **メンバーシップ型管理**では
属人化が進みがち
- **適材適所**：人材のために
仕事を作りがち

なぜ業務を標準化するのか

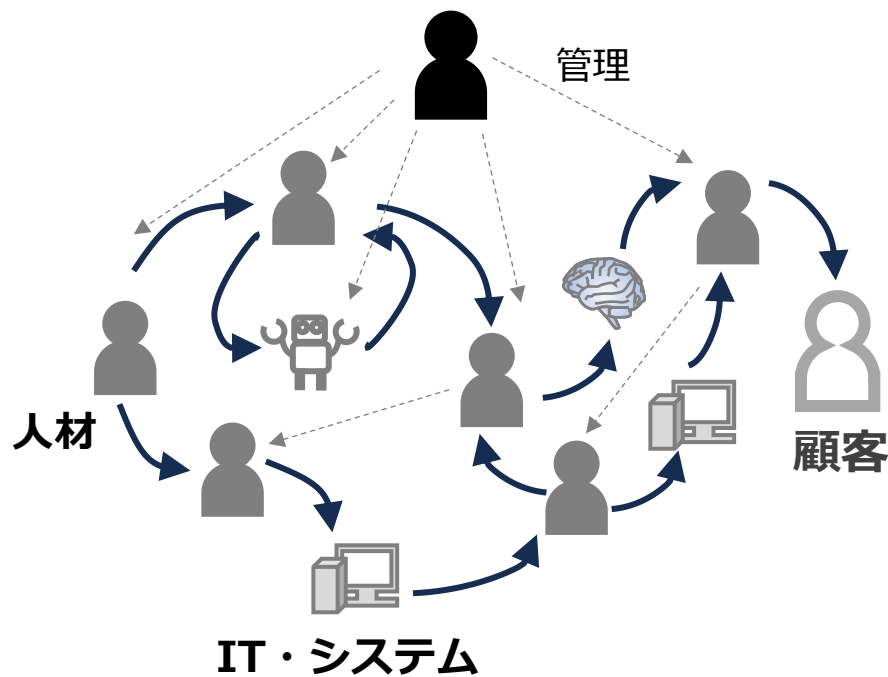
業務プロセスは、放置すれば
多様化・複雑化・無秩序化する



- 標準化の目的
 - ・ **定型化**（属人性の排除・簡素化）
 - ・ **共通化**（一元化・秩序化・集約化）
 - ・ **効率化**（コスト・品質・スピード）
- 標準化の効果
 - ・ 高生産性・高品質の維持・定着
 - ・ 環境や規模の変化への対応
 - ・ 新人・後継者の育成効率化
 - ・ 内部統制上のリスク低減

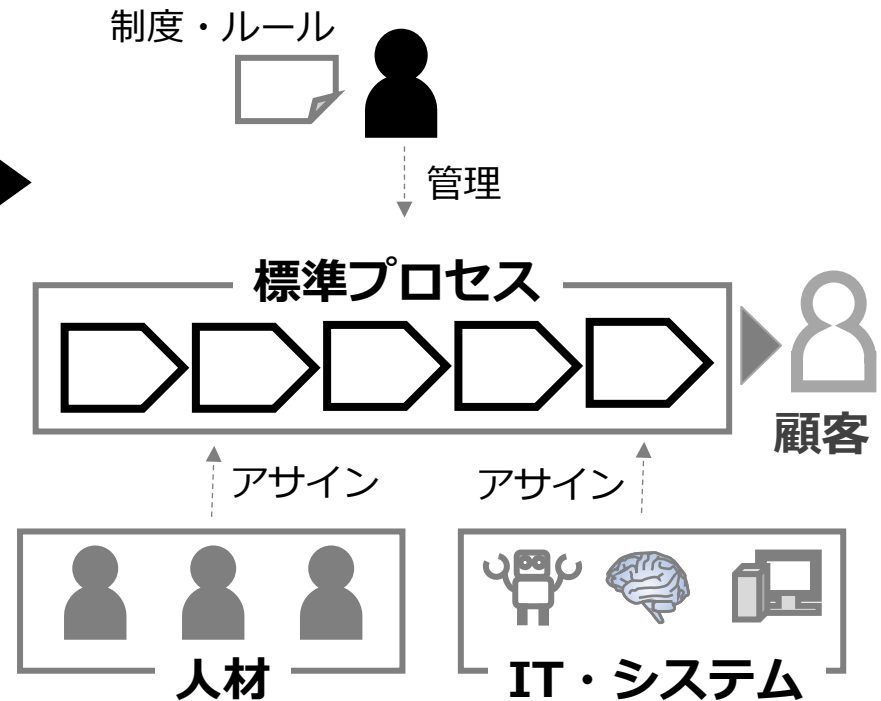
適材適所 と 適所適材

標準プロセスに、人材と技術を柔軟に配置



用意した人やITに合わせて
仕事を組み立てる

- ・ 属人化
- ・ 場当たりのIT活用

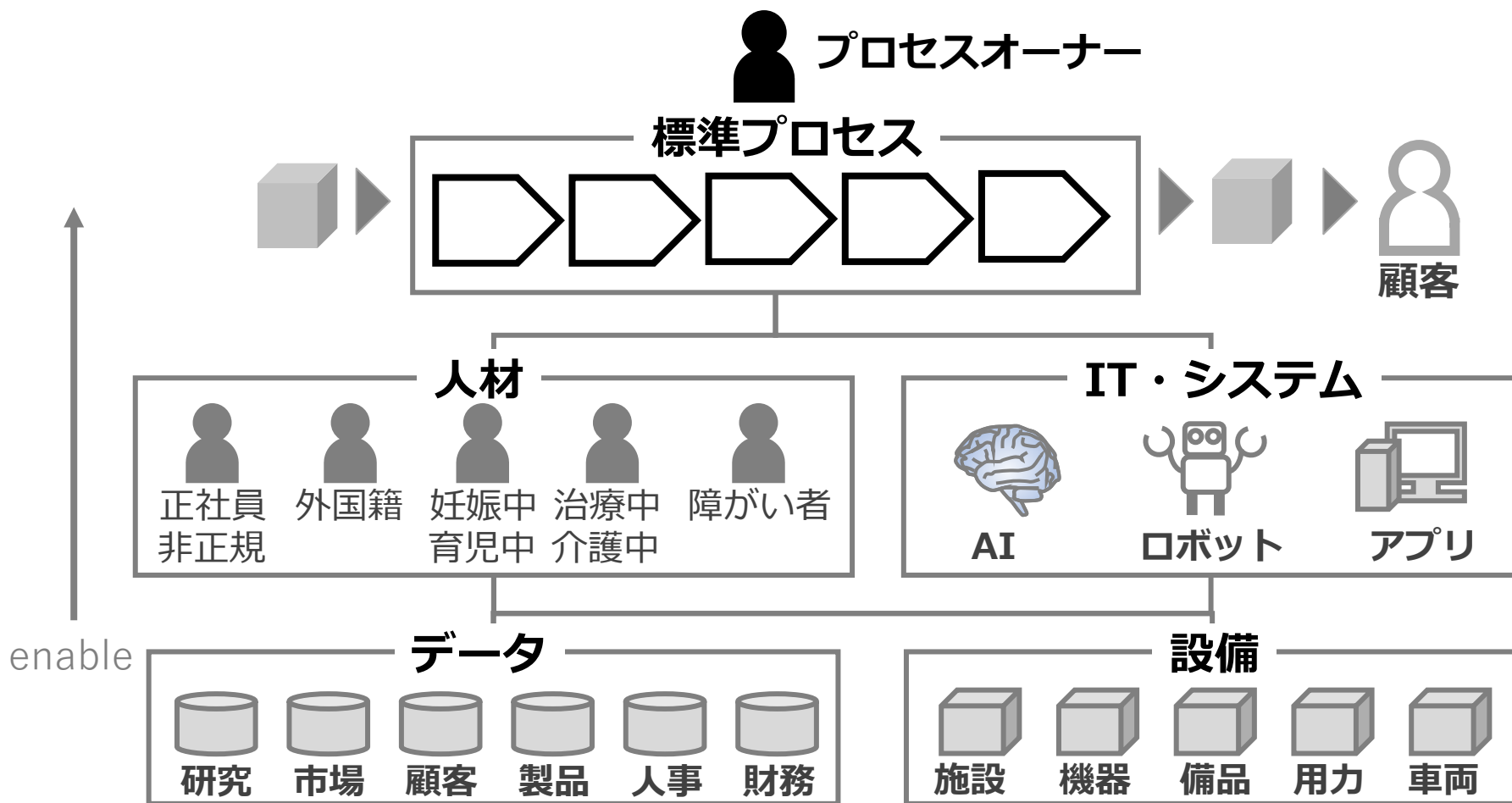


標準プロセスを設計してから
人やITを柔軟にアサイン

- ・ 標準化
- ・ 顧客に向けて整列されたDX

適材適所 と 適所適材

標準プロセスに、人材と技術を柔軟に配置

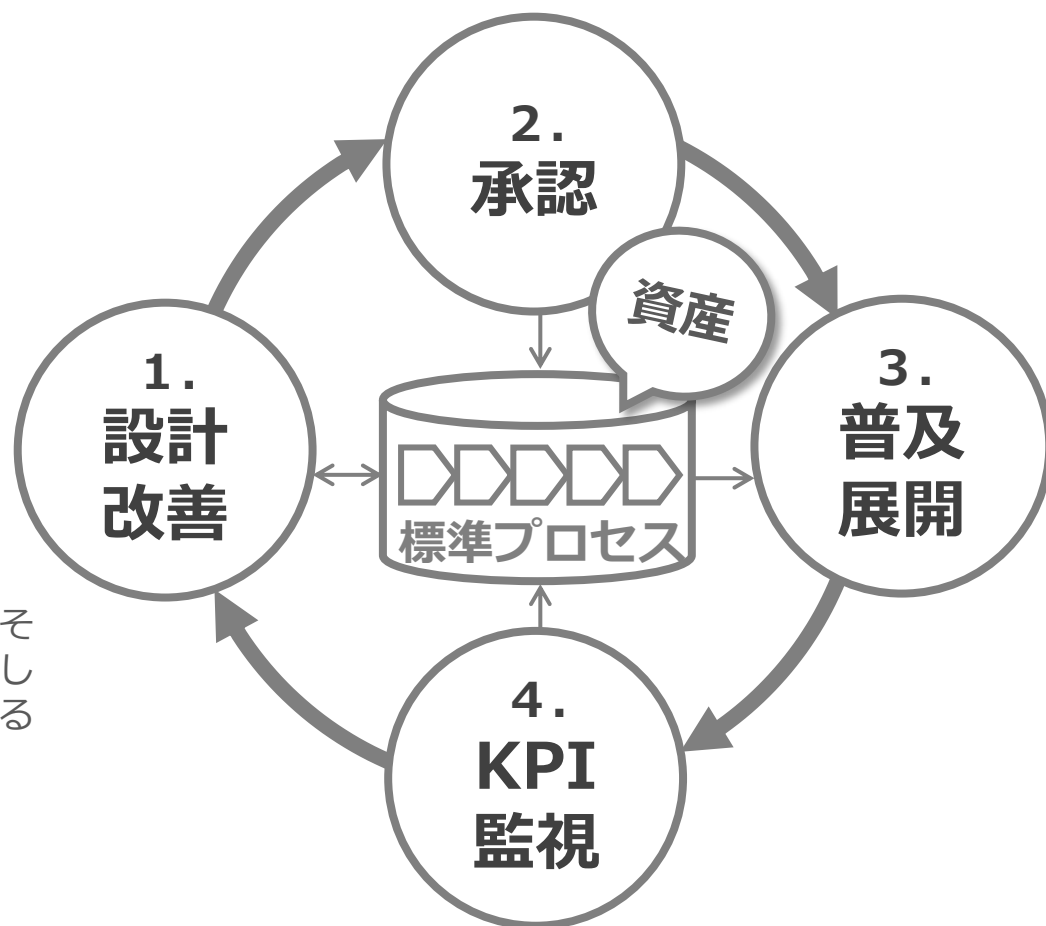


プロセスオーナーの役割

企業資産である「標準プロセス」の管理責任者


**プロセス
オーナー**
標準プロセスの
管理責任者

▶ プロセスは
見えないからこそ
可視化・文書化し
責任者が管理する

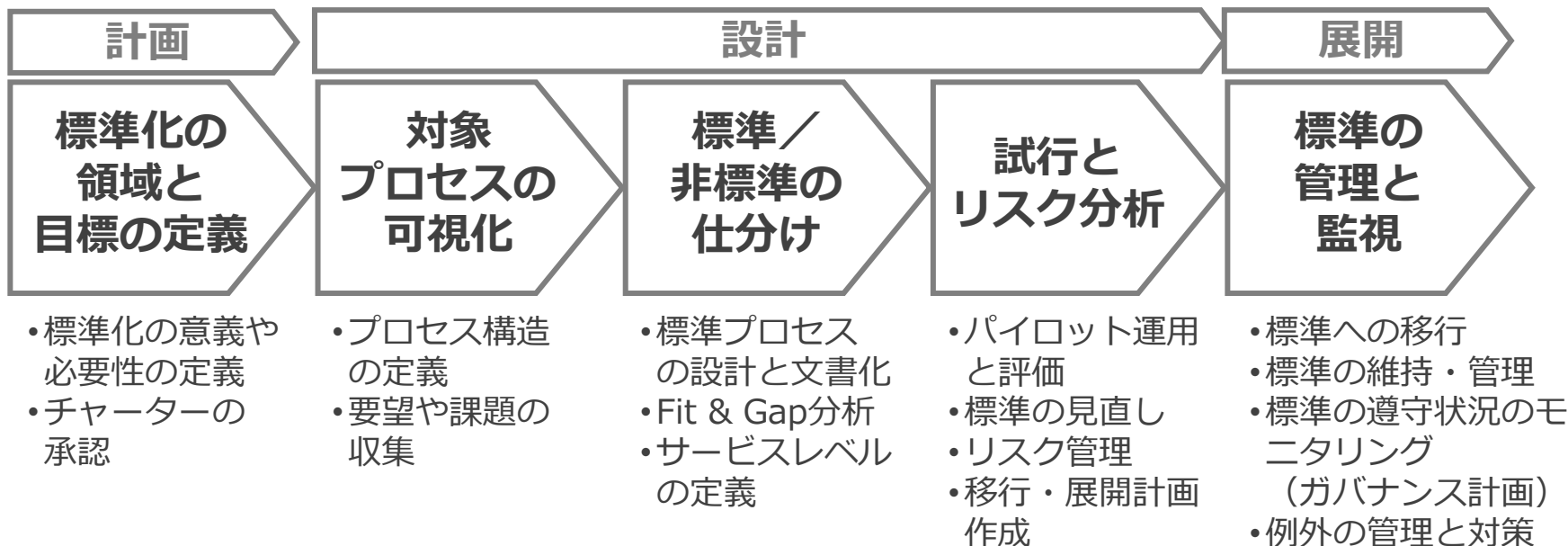


※KPI = Key Performance Indicator（重要業績評価指標）

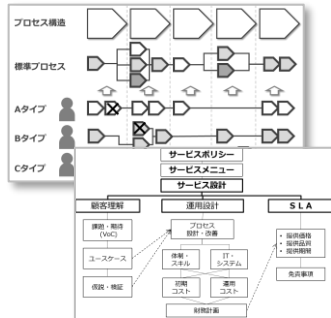
※「標準プロセス」を文書化したものの典型例が「業務マニュアル」

標準化の進め方

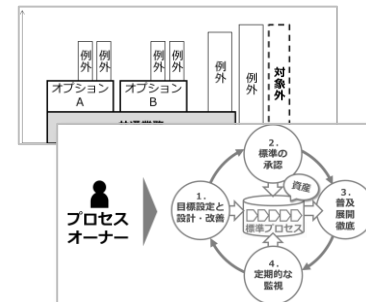
トップダウンに推進、標準の管理・監視を継続



プロジェクト チャーター



リスク管理 (FMEA)



プロセスオーナー

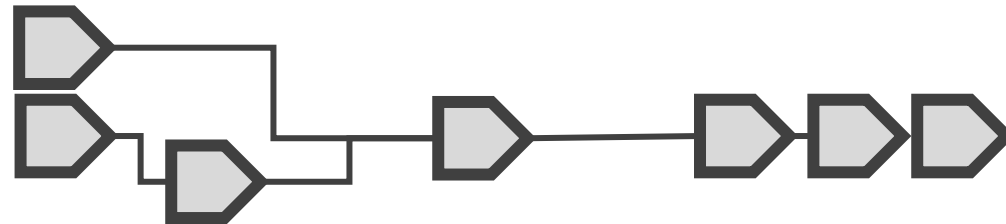
1. プロセスの可視化

現場で実際に行われている業務を可視化する

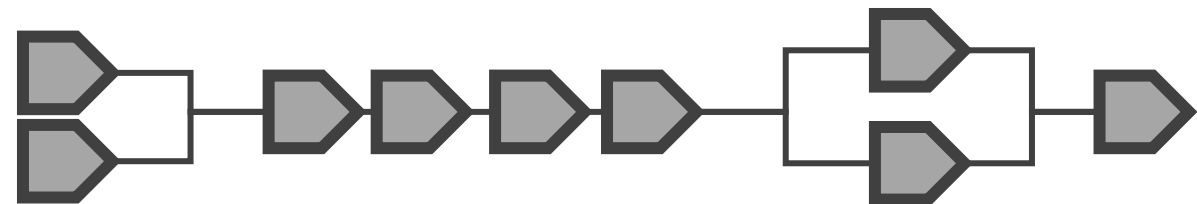
Aタイプ



Bタイプ



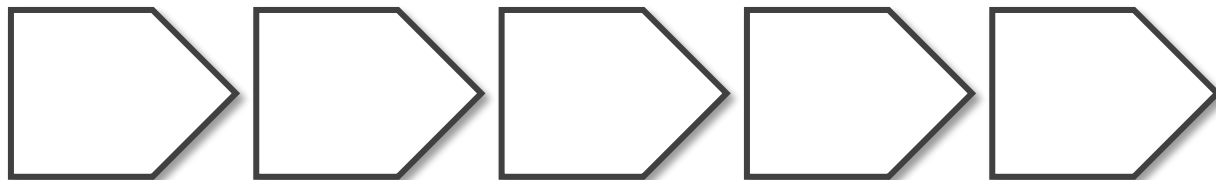
Cタイプ



2. プロセス構造の定義

粗い全体像（定規）を合意する

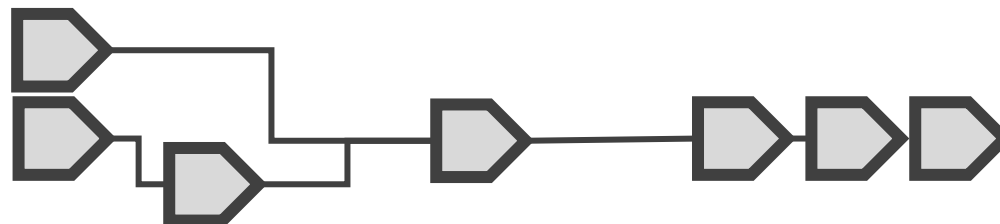
プロセス構造



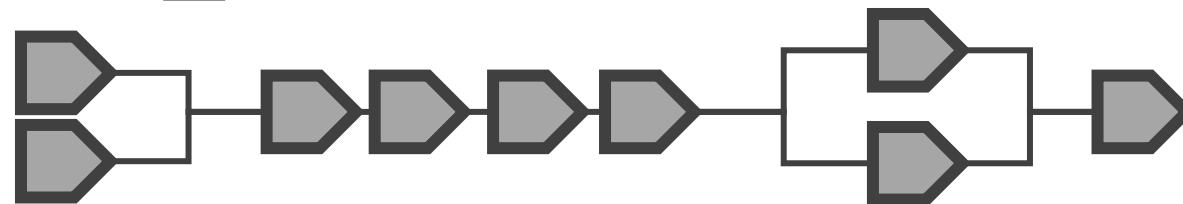
Aタイプ



Bタイプ



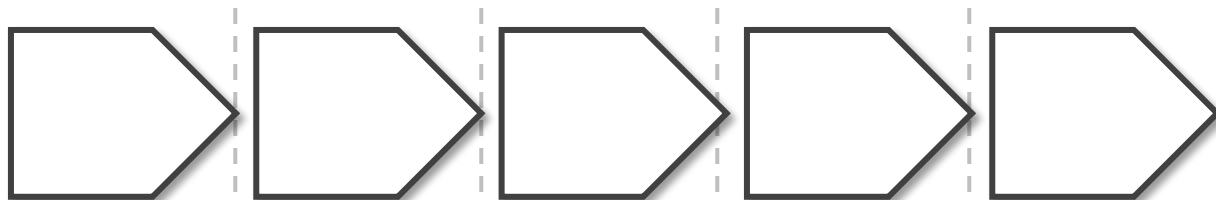
Cタイプ



3. プロセスの整理

プロセス構造に合わせて手続きを整理する

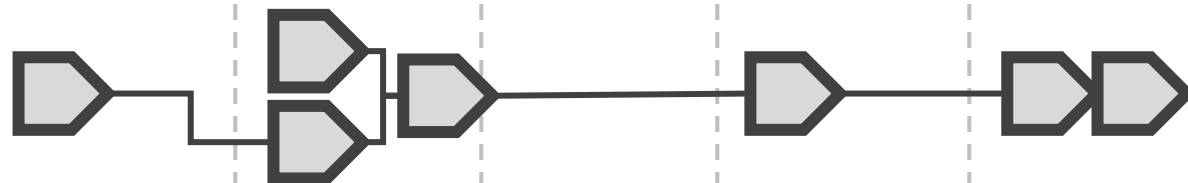
プロセス構造



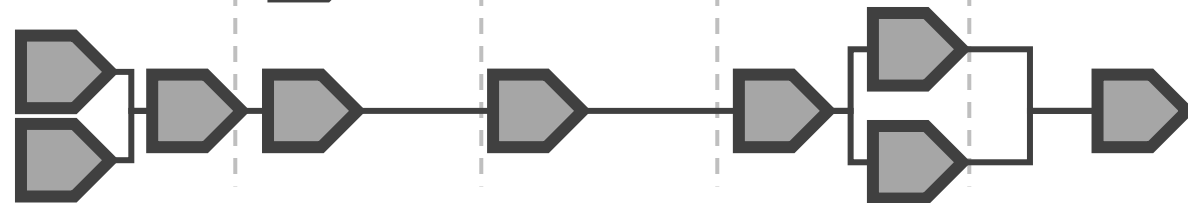
Aタイプ



Bタイプ



Cタイプ



4. 標準／非標準の仕分け

プロセス構造に沿って標準プロセスを決定する

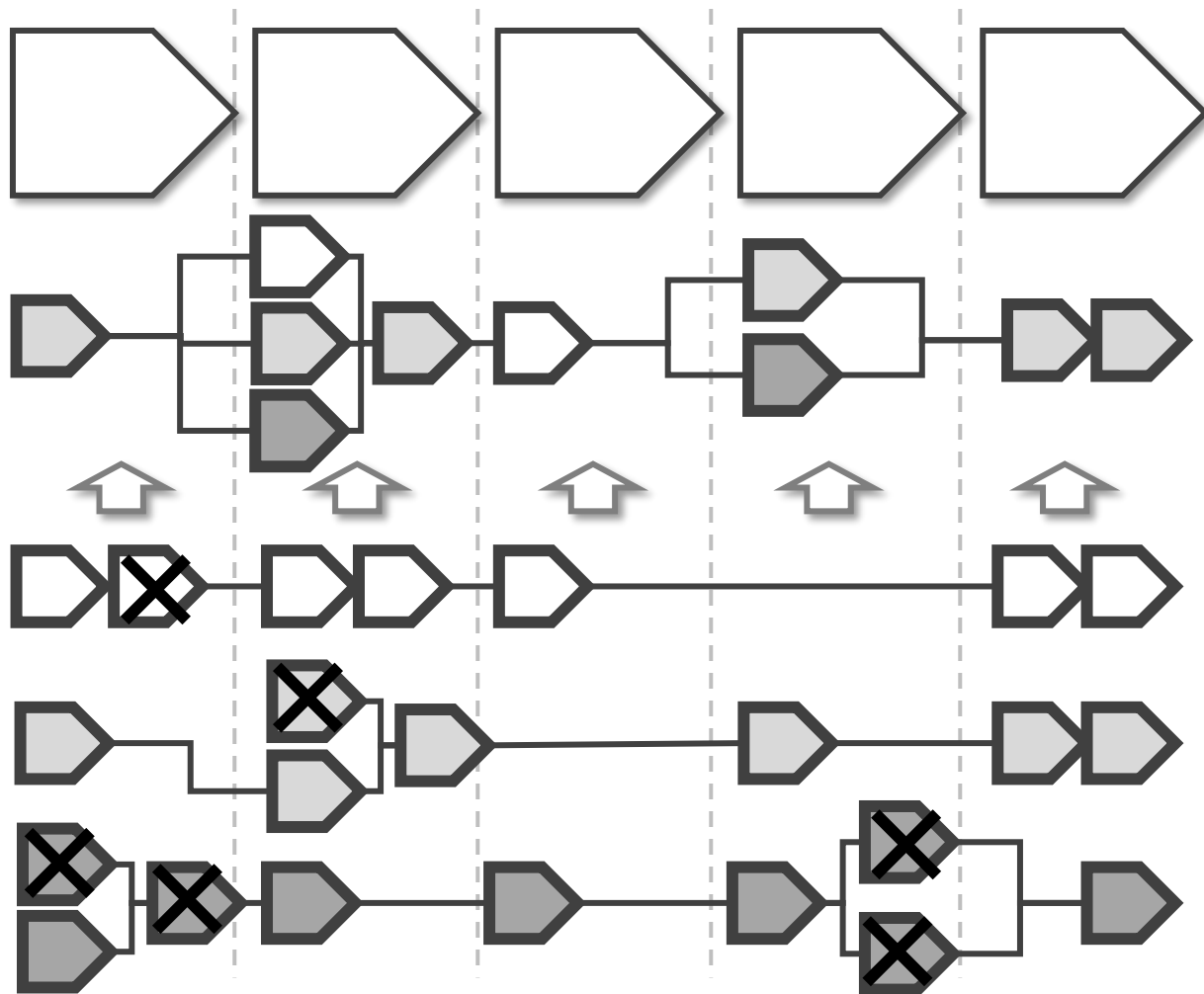
プロセス構造

標準プロセス

Aタイプ

Bタイプ

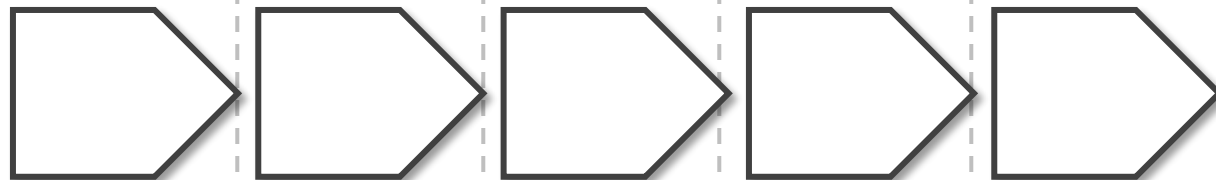
Cタイプ



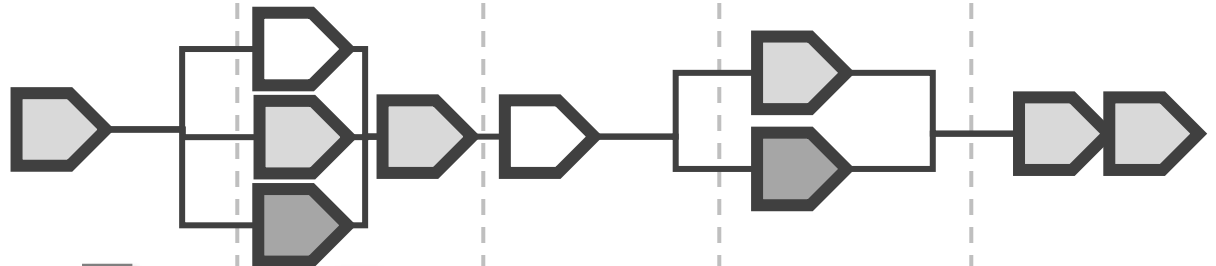
5. 標準の文書化

業務マニュアルを作成し、承認する

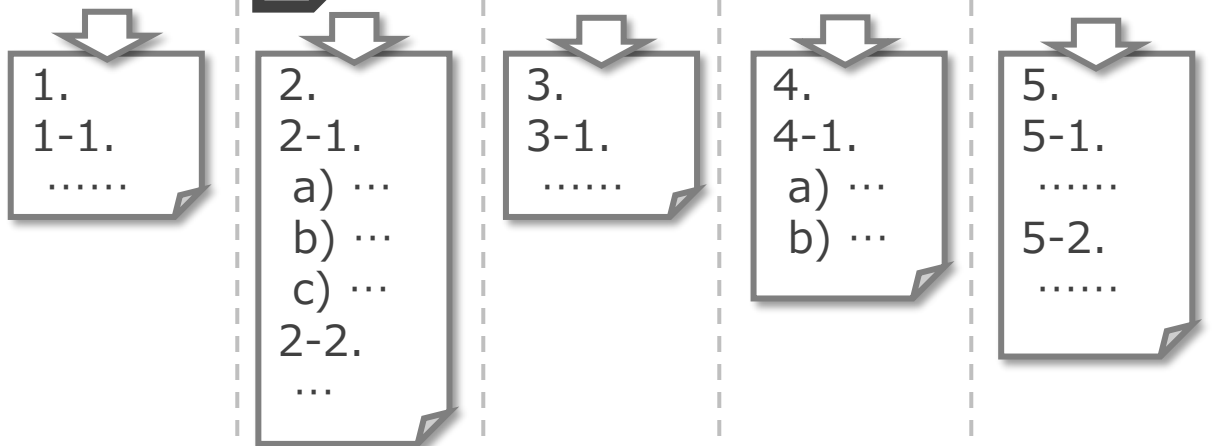
プロセス構造
(Lv.2~3)



標準プロセス
(Lv.4)



業務マニュアル
(Lv.5)



本節のまとめ

- 適材適所から**適所適材**へ
- **プロセスオーナー**
= 標準業務プロセスの管理責任者



4. 改革推進部門の役割

永続組織が業革成熟度を向上させる

改革手法の欠如

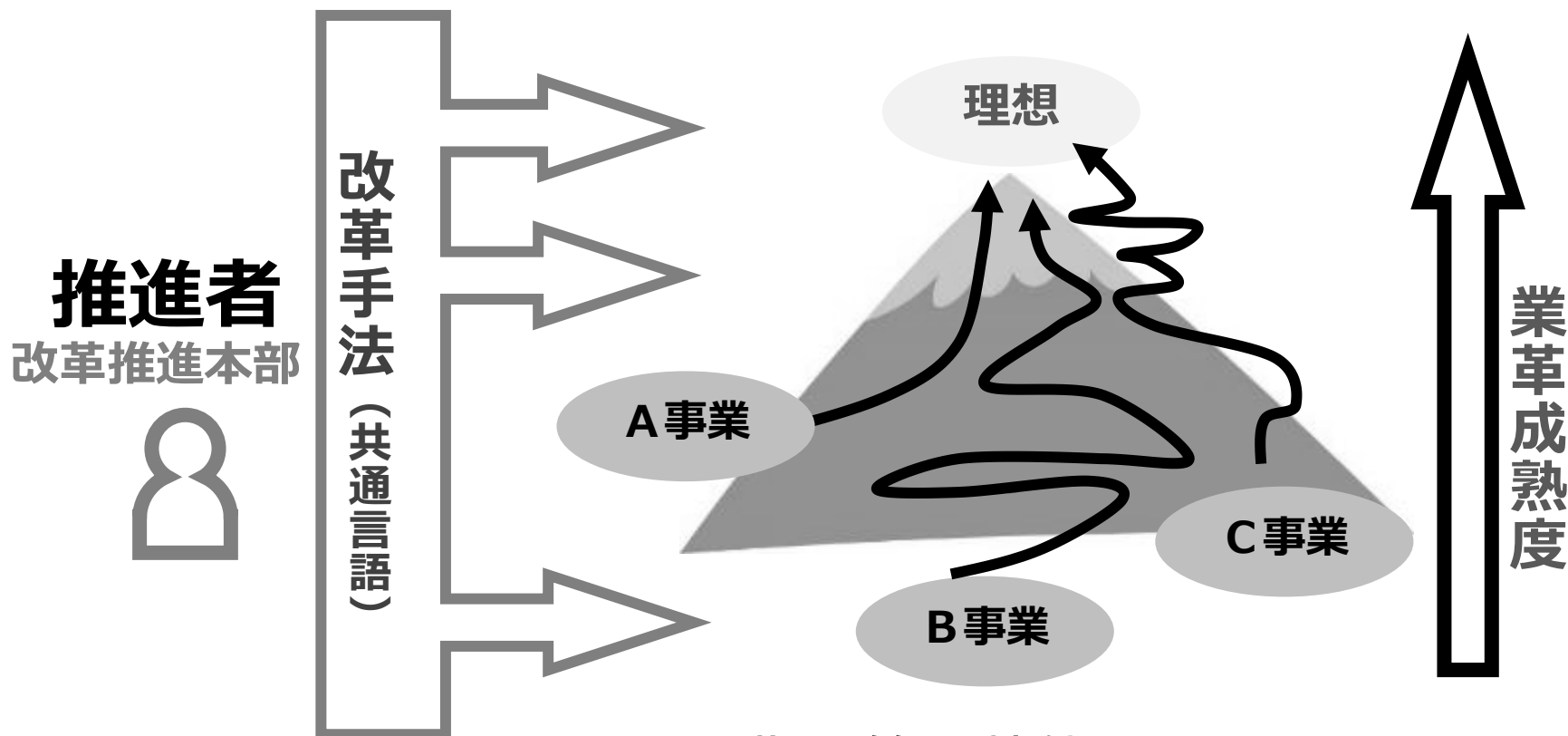
— lack of reform method

掛け声だけ・現場任せの改革では、みんなが困る



業革成熟度の向上

改革推進部門が業革成熟度の向上を設計する



目指す管理状態は同じでも
辿り着き方は現状により異なる

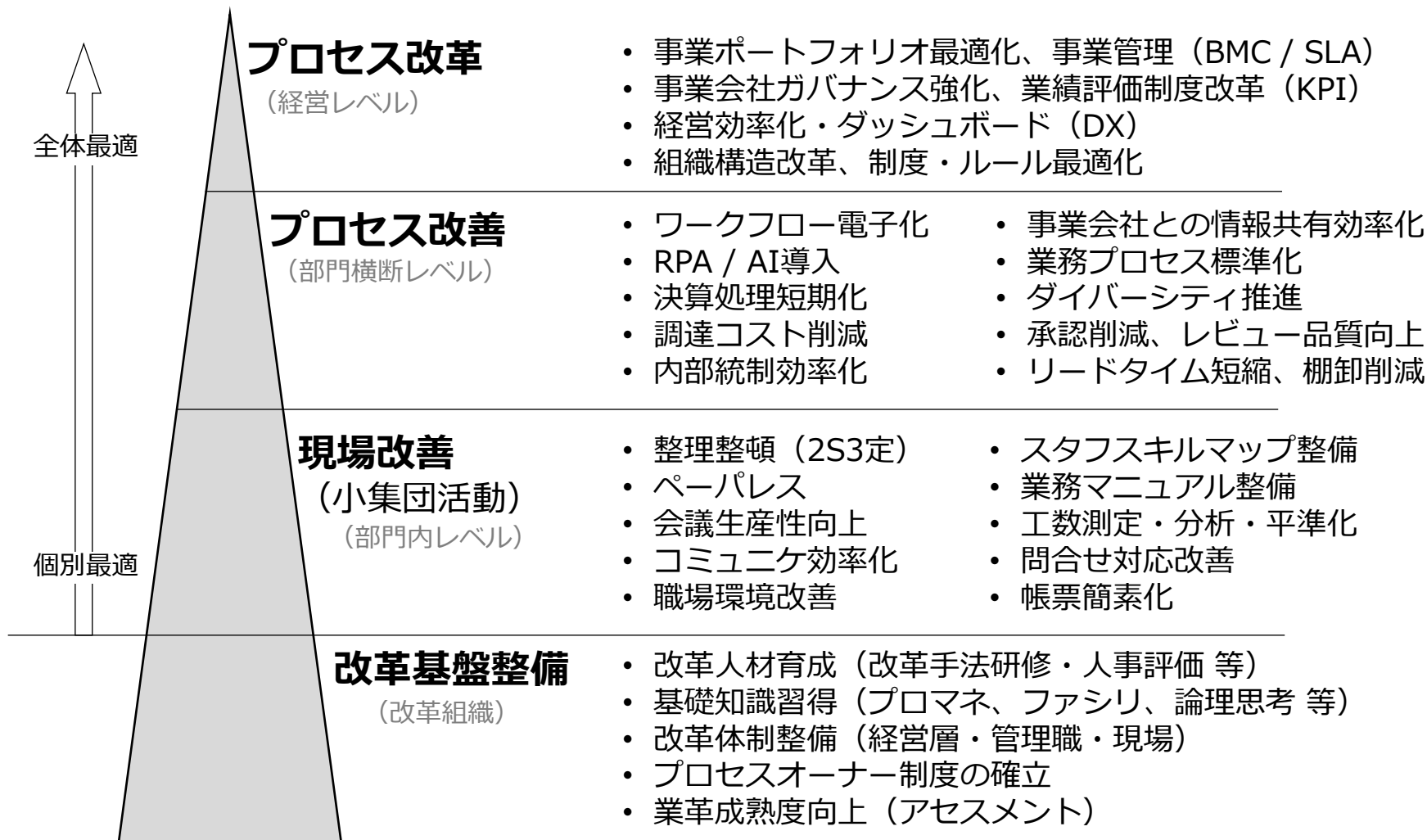
業革成熟度アセスメント

1 2項目を5段階評価することで組織の業革成熟度を知る

			Lv.1 (Initial Stage)	Lv.2 (Awareness)	Lv.3 (Defined)	Lv.4 (Managed)	Lv.5 (Excellence)
戦略	1	戦略と業革の整合	未整合	提案中	定義済	目標設定済	常に整合
	2	業革体制	場当たりの	必要性認識	役割定義済	役割浸透	継続的に改善
	3	組織構造	非プロセス的	検討中	実組織変更中	実組織変更済	全社で整合
	4	業革手法	未定義	着手	定義済	定着	継続的に改善
基盤	5	プロセス工数測定	未測定	検討中	測定中	分析中	業革に活用
	6	プロセス文書化	場当たりの	標準的	体系的	変更管理中	継続的に改善
	7	プロセスKPI測定	場当たりの	設計中	測定中	測定効率化中	業革に活用
	8	サービス設計	無自覚	顧客を意識	顧客視点業革	ROI明確化	常に最適化
実行	9	効果の予実管理	目標なし	検討中	目標定義済	予実管理中	業革に活用
	10	業革人材開発	場当たりの	計画中	計画的に育成	スキル管理中	継続的に改善
	11	IT活用	場当たりの	業革と連携中	業革主導	ROI明確化	常に最適化
	12	文化醸成	場当たりの	検討中	基盤構築済	全社活動化	継続的に改善

改革活動レベル

基盤を鍛えつつ 高いレベルに挑む



業革マイルストーン

気づき

測定

文書化

KPI

SLA

組織全体で目標期限を定め 業革成熟度の向上を図る

初年度	+ 1 年度	+ 2 年度	+ 3 年度
			5. サービス設計の最適化
		4. KPI管理サイクルの確立	
	3. 業務マニュアルの整備		定着化
2. 工数測定 of 全社展開		定着化	
1. 現場改善活動 of 全社展開		定着化	
改革意識の醸成 活動への全員参加	コスト・生産性の 可視化	業務の標準化 効率性の定量管理	顧客価値最大化 業務効率最適化

1. 現場改善活動

気付き

測定

文書化

KPI

SLA

統一的な改革手法に沿って全員参加で継続的に改善成果を出す

テーマ名	目標 KPI	責任者	リーダ	コーチ	進捗状況	目標定義	中間報告	成果報告
ペーパーレス	キャビネ 1つ削減	鈴木	山田	田中	○	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
工数測定・ 分析運用確立	入力率 80%	下田	寺澤	土方	△ ツール選定	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
業務マニユアル標準化	台帳化率 50%	市川	上本	土方	× 進捗無し	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
会議生産性 向上	アジェン ダ率80%	太田	川泉	田中	○	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
問合せ削減	前年同期 比30%減	加賀	海藤	土方	△ 巻込遅れ	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
RPA・ AI/OCX導入	生産性 20%向上	大木	近衛	田中	△ 可視化遅れ	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
応受援時間向 上・残業削減	10時間 /人・月	五反野	原田	田中	○	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：
制度改訂の 定量化	10件以上	飯倉	尾島	土方	○	予：5/31 実：	予：7/31 実：	予：12/26 実：

※現場に改革の必要性の認識と改革手法を浸透させる

※現場に、全社改革活動の味方になってもらう（改革活動の敵を減らす）

2. 工数測定

目的を明確にした上で、継続的に測定・分析

大分類	中分類	小分類	4月（山田 太郎）											
			5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	…	
			月	火	水	木	金	月	火	水	木	金	…	
直接工数	通常	定例業務	3.0	4.0	3.0									
		問合対応	1.5											
	年次	年末調整												
		その他	1.0	1.5	1.0									
	例外	緊急指示等	1.0	3.0										
間接工数	定常	会議等	1.0		1.0									
	特別	研修等												
	改革活動				1.0									
他部門支援工数					3.0									
応受援可能工数			0.5											
合計			8.0	8.5	9.0									

※部門別直間比率、個人別他部門支援工数、残業時間、標準偏差などを分析する。
合計は勤務時間と一致させる（支援時間や空き時間も登録する）。
※目的に合った必要十分なデータを集める。現場の負担を最小限にする。
データは集めっぱなしにせず、分析結果を現場にフィードバックし、対話する。

3. マニュアル整備

気付き

測定

文書化

KPI

SLA

統一書式で業務マニュアル（公式文書）を整備

■ 表紙

【関係者外秘】		
●●部門		
●●業務領域		
標準業務マニュアル		
作成	査閲	承認
2022.6.21	2022.6.22	2022.6.30
山田智之	下塚友重	鈴木昌哉

■ 目次

目次	
1 本資料について	3
1.1 標準化の意義と方針	3
1.2 標準プロセス構造	3
1.3 用語	3
2 プロセスA	3
2.1 業務1	4
2.2 業務2	4
3 プロセスB	5
3.1 業務1	5
3.2 業務2	5
3.3 業務3	6
3.4 業務4	6
4 プロセスC	6

■ はじめに

1 本資料について				
1.1 標準化の意義と方針				
・業務プロセスを統制し、ビジネス上の目的を理解し、業務効率を高める。				
1.2 標準プロセス構造				
企画	設計	運用	保守	廃止

■ 本体

2 プロセスA	
業務概要	
目的	
開始条件	
作業時間	
必要スキル	
Supplier	
Input	
Process	
Output	
Customer	
部門 業務：●●●●	
立案	承認
開発	品質管理
供給元	

業務記述

SIPOC

フロー図

2.1 業務1	
1. 受付	〇〇を実施
2. ログイン	指定URLにアクセスし、従業員IDとパスワードを入力
3. 転記	メール添付ファイルの各項目をシステムの〇〇に入れる
4. 承認依頼	確定後に承認先を選択して承認依頼を確定
5. 台帳記録	作業実施者、承認依頼先、依頼時刻を管理台帳に記録

詳細手順

■ 例外業務

9 例外業務
・(〇年〇月〇日、〇〇記入) 〇〇という想定外の業務発生、プロセスオーナーの承認により〇〇紙型代替
・(〇年〇月〇日、〇〇記入) 〇〇という想定外のエラー発生、システム主務部門にエラーコードを連絡、平日時間をおいてからでないと再入力できないことが判明、手順に記載する必要があると思われる

■ 用語・用字

1.3 用語	
用語	解説

■ 改版履歴

改版履歴					
版	更新内容	更新者	更新日	承認者	承認日

4. KPI測定

気付き ➤ 測定 ➤ 文書化 ➤ **KPI** ➤ SLA

経営戦略に結び付くよう、KGI → CSF → KPI の順に詳細化する

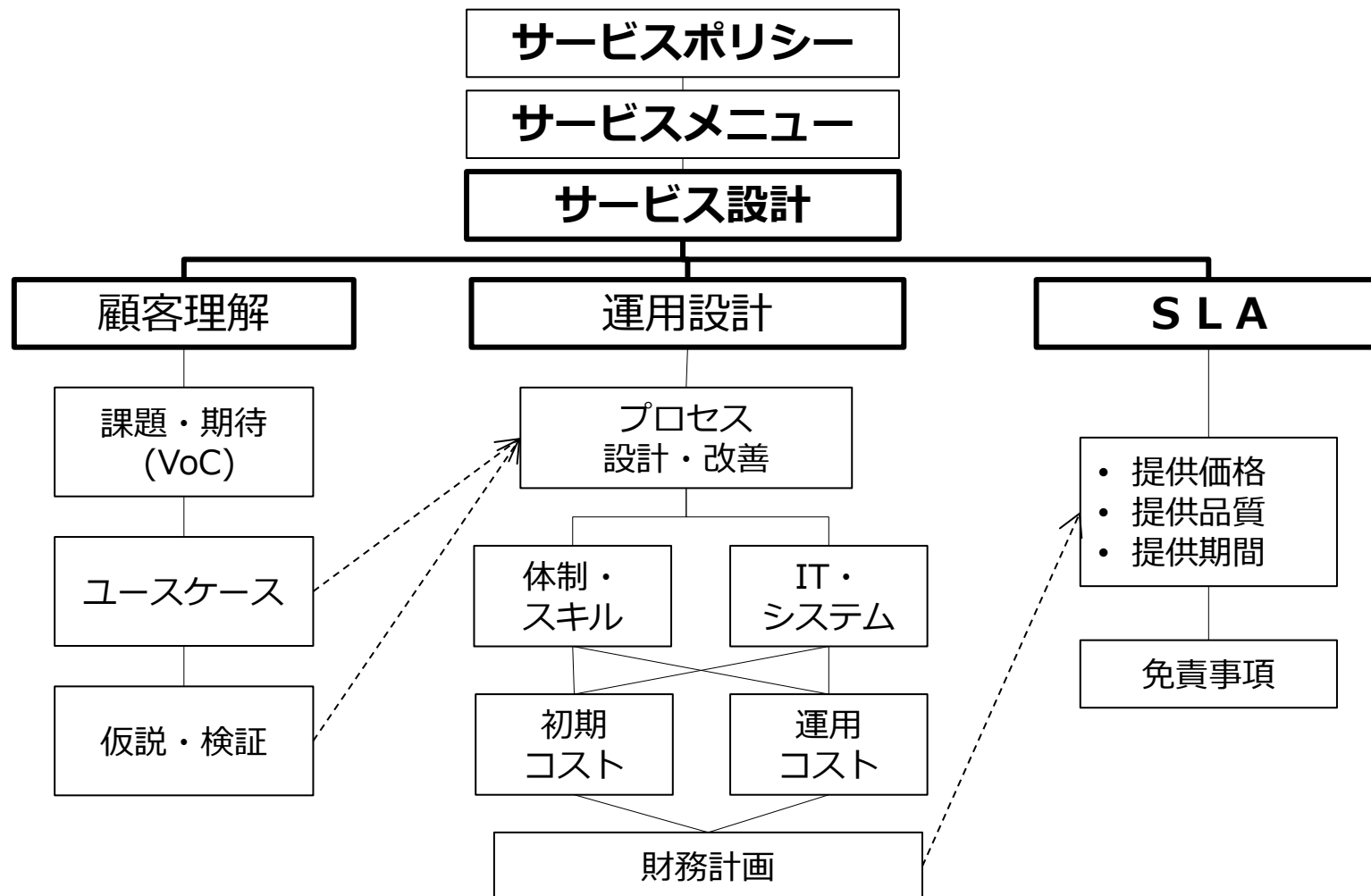
KGI	CSF (Lv.1)	CSF (Lv.2)	組織	KPI	責任者	目標値	期日
利益率を 3年間で 3%改善	コスト 削減	スタッフコスト 削減	人事部	スタッフ 削減人数	山田	▲100人	2021年 3/31
		調達コスト 削減	資材部	集中購買化 資材費低減	鈴木	▲2.5億円	2020年 9/30
		品質コスト 削減	PMO	失敗PJ撲滅	佐藤	0.8億円	2021年 3/31
	新規顧客 開拓	見込顧客発掘	営業統括	見込顧客数	本多	100件	2020年 9/30
		新商品開発	研究室	新商品数	勅使河原	3件	2020年 9/30
	リード タイム 短縮	在庫削減	生産本部	在庫回転率	源	8	2021年 3/31
		システム改善	情シス室	受注入金LT	草薙	80日	2022年 9/30
	業革力 向上	業革人材育成	業革室	GB資格者	市原	20名	2021年 3/31

※KPI = Key Performance Indicator（重要業績評価指標）

5. サービス設計

気付き > 測定 > 文書化 > KPI > SLA

顧客との関係性を定義し、最適化し続ける



※SLA = Service Level Agreement (顧客とのサービス水準の合意事項)

事業戦略との融合

※SLA = Service Level Agreement
※BPM = Business Process Management

業務改革活動を 事業活動に組み込む



改革財務効果管理

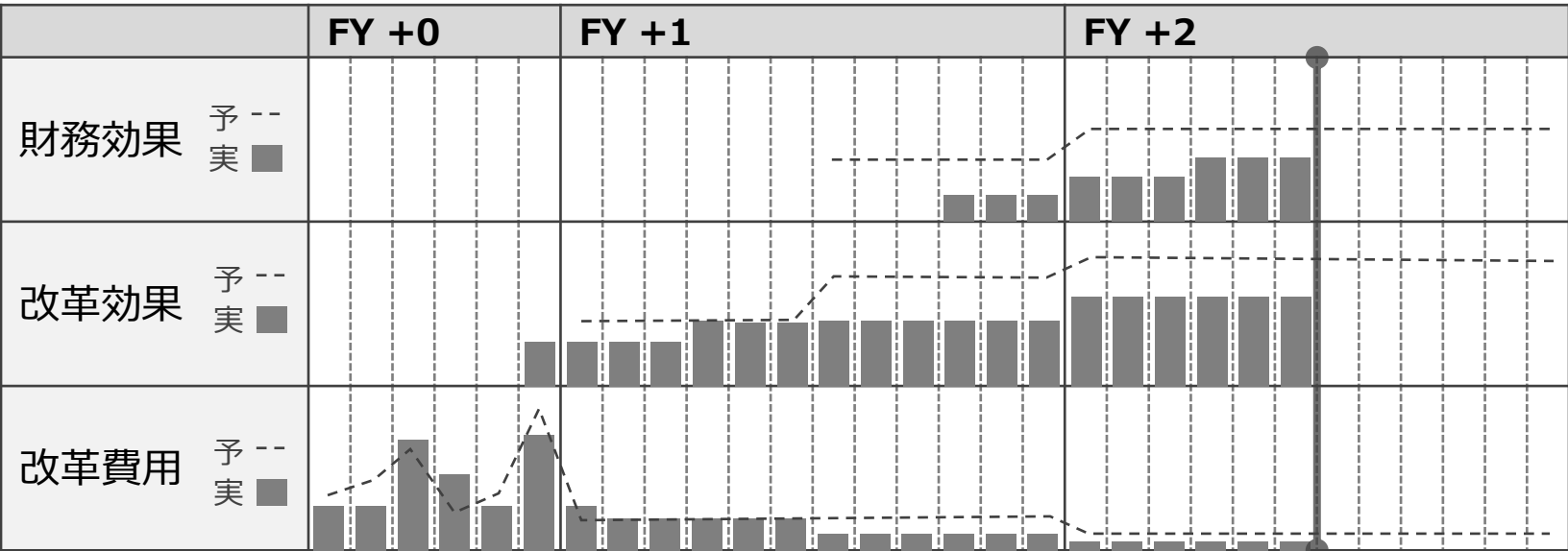
改革の費用対効果を予実管理

■会社全体

	FY +0	FY +1		FY +2	
財務効果（累計）	実: 〇〇百万	予: 〇〇百万	実: 〇〇百万	予: 〇〇百万	実: 〇〇百万
改革費用（累計）	実: 〇〇百万	予: 〇〇百万	実: 〇〇百万	予: 〇〇百万	実: 〇〇百万

■個別プロジェクト

↑ 集計



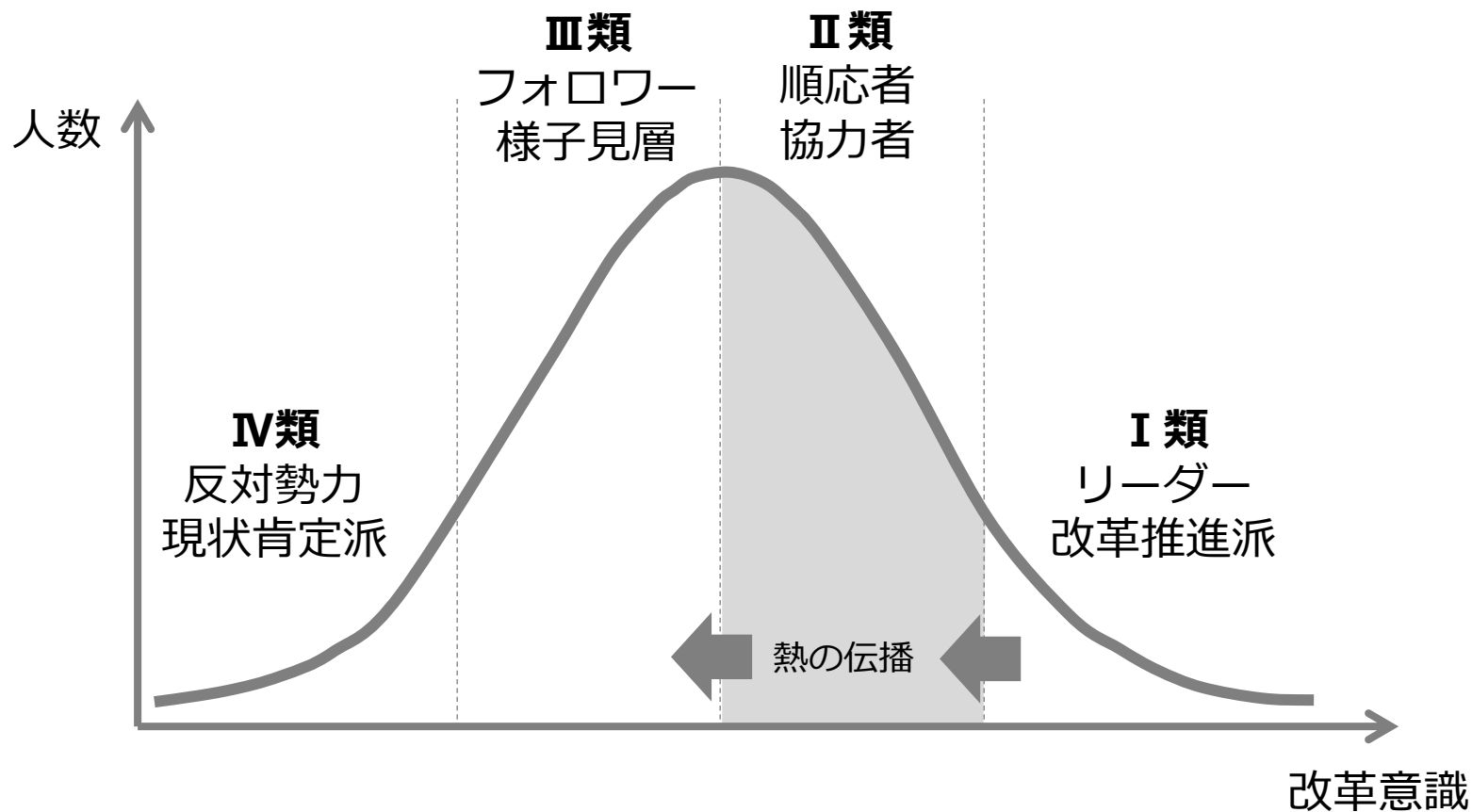
業革年間計画

業革成熟度向上計画を、年間計画に具体化する

年度		+ 1 年後	+ 2 年後	+ 3 年後
改革イベント			▼	
定例会議		▼	▼ ▼ ▼ ▼	▼
改革活動	プロセス改革	PJ	▼ 認定 PJ ▼ 認定	
	現場改善 (全員参加)	PJ	▼ 表彰 PJ ▼ 表彰	
改革基盤整備		研修 改革基盤強化 ▼ ▼ ▼		
改革人材（育成目標）		5人	10人	15人
業革成熟度アセスメント		2.1	2.3	2.4

文化醸成と意識改革

従業員のタイプごとに意識改革と行動変容を促す



文化醸成と意識改革

現場の抵抗感を下げ、無理なく続ける

- **現場とのコミュニケーション**

- ・ 現場の忙しさを認める
- ・ 現場のメリットを丁寧に説明する
- ・ 長期的な組織的メリットを示す
- ・ プロジェクトに参加してもらう
- ・ 現場との対話を継続する

- **作業時間の捻出**

- ・ 内部的なムダ作業の排除
- ・ 会議の短縮、報告書の簡素化
- ・ 自動化ツールの導入
- ・ 改革専用時間の確保
- ・ 外部リソースの活用
- ・ 可視化ツールの利活用

- **スモールスタート、クイックウィン**

- ・ 即効性のある領域から取り組む
- ・ 小さい範囲で成功体験を積む
- ・ 段階的に高い目標を設定する

- **リーダーシップ**

- ・ 戦略的優先事項だと伝える
- ・ 経営層が必要性を訴え続ける

- **改革文化の醸成**

- ・ モチベーションを維持する
- ・ 成功事例を共有し称揚する
- ・ 業務効率化を評価する
- ・ 改革を人事評価に組み込む

大きな岩を
動かすには
転がるまでの
一押しが
いちばん大変



本節のまとめ

- 組織的・計画的に
業革成熟度を向上させる
- 改革推進部門が
組織全体の業革成熟度を
同期させる



まとめ

改革組織設計

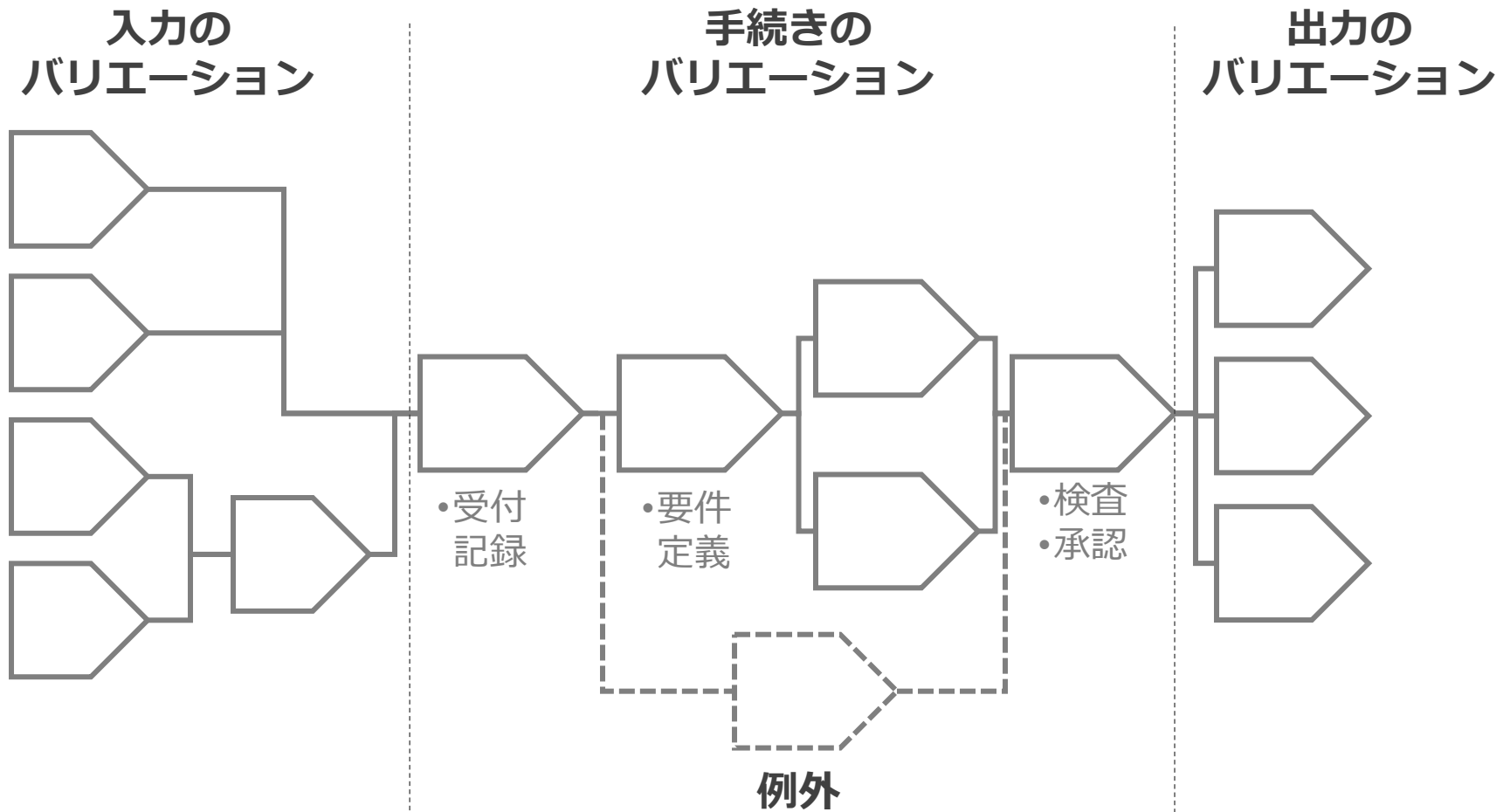
改革活動を
組織に文化として
根付かせるために
プロセスオーナーが
ビジネスプロセスを
企業資産として大切に管理する

改革推進部門が
改革手法を共通言語化し
組織に浸透させ
経営者・管理者・担当者を同期させる

参考資料 標準化と効率化

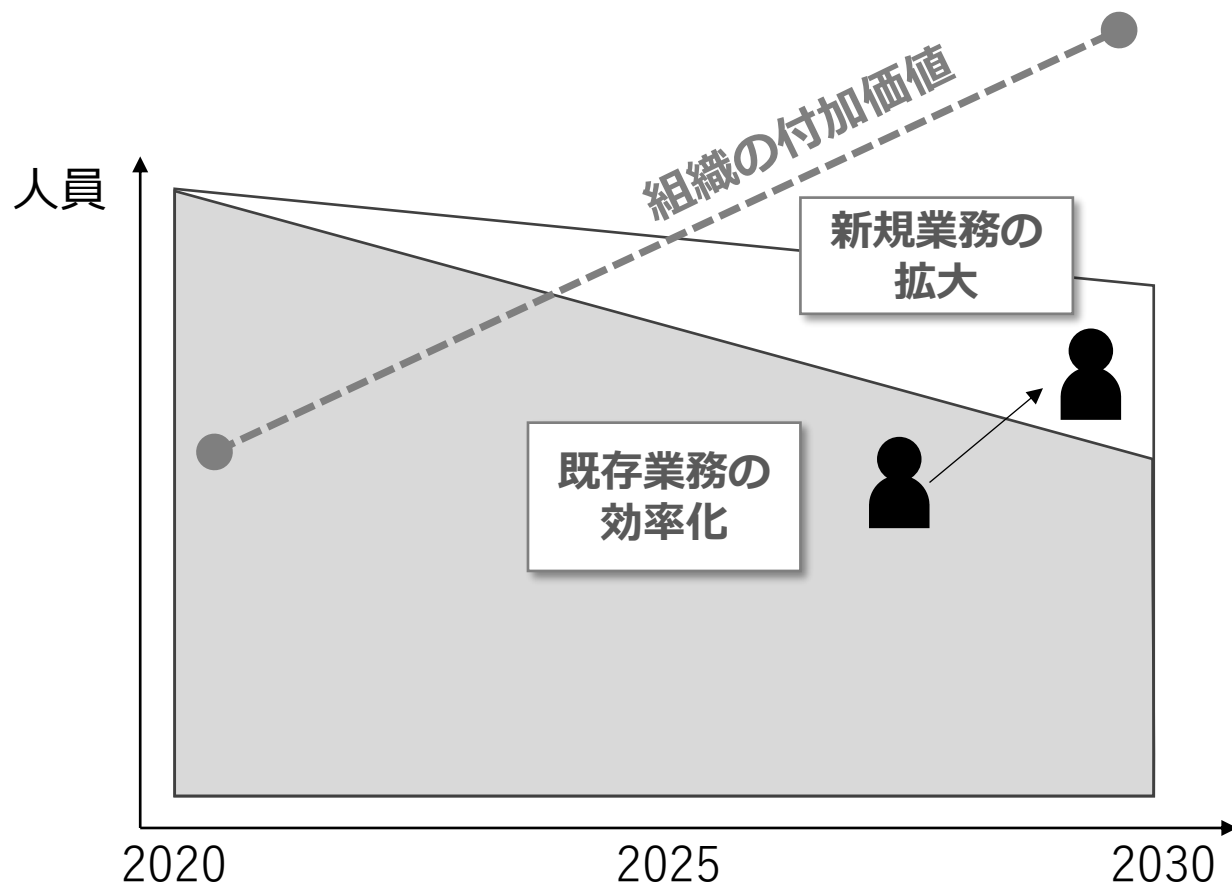
標準化

バリエーションや例外を管理する（路線図）



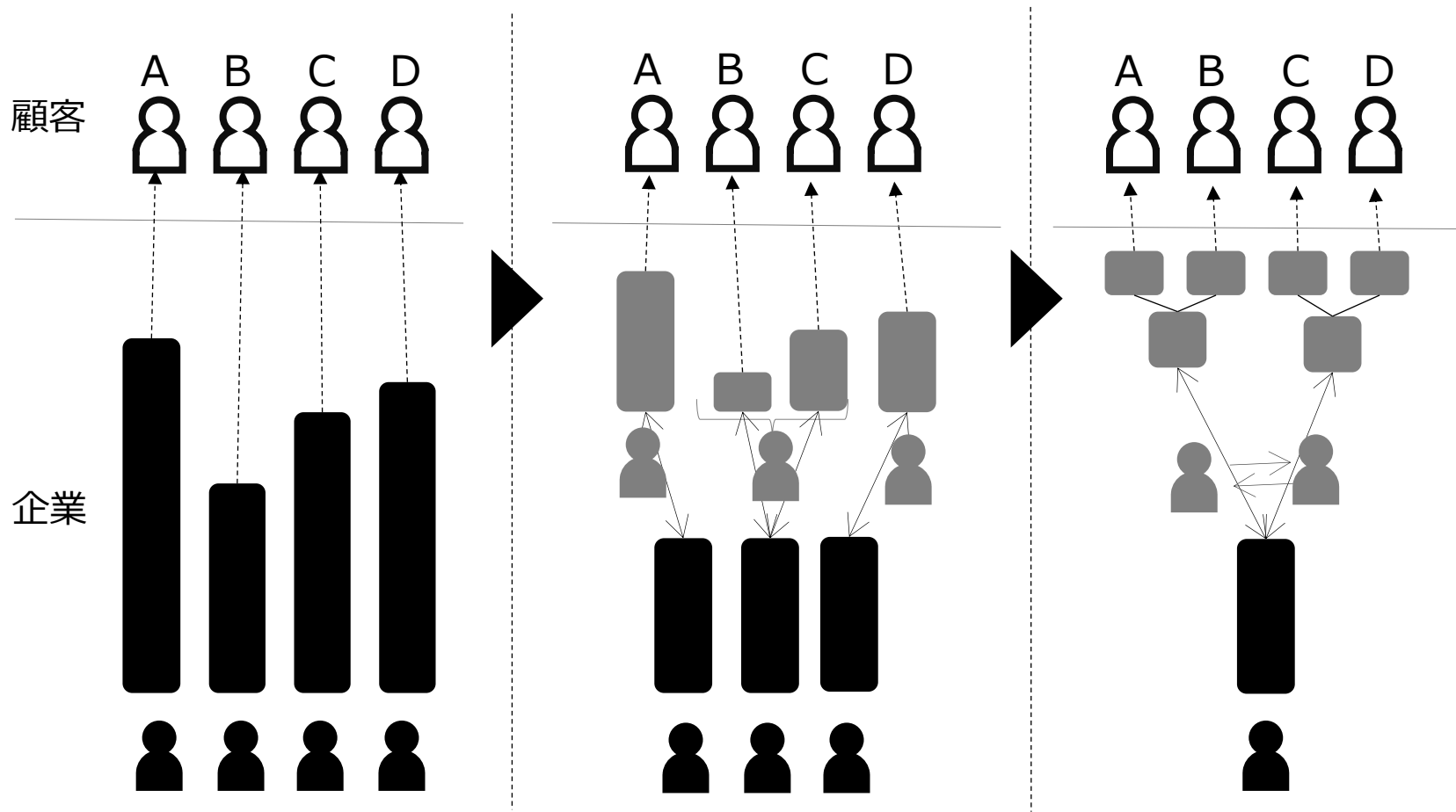
標準化と効率化

効率化による余力人員を新規事業に活かす



標準化と効率化

プロセスを共通化し、工数を削減する



標準化と効率化

業務を片寄せしないと財務効果が出ない

経営目線

財務諸表
(コスト効果)



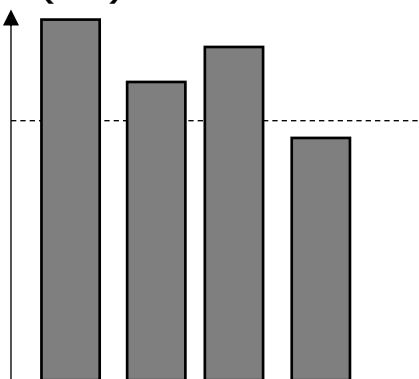
現場目線

稼働率(%)

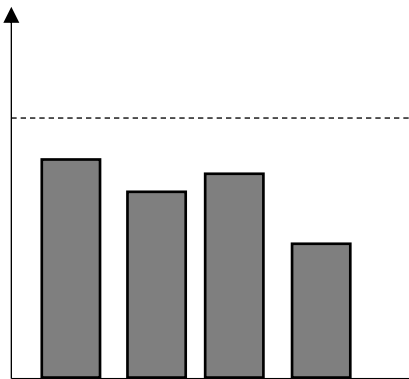
100

効率化

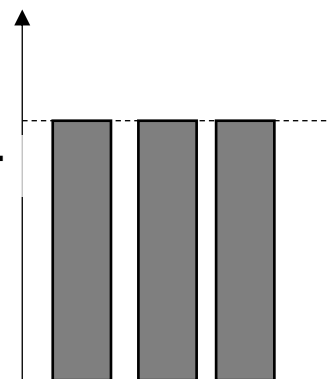
片寄せ



A B C D



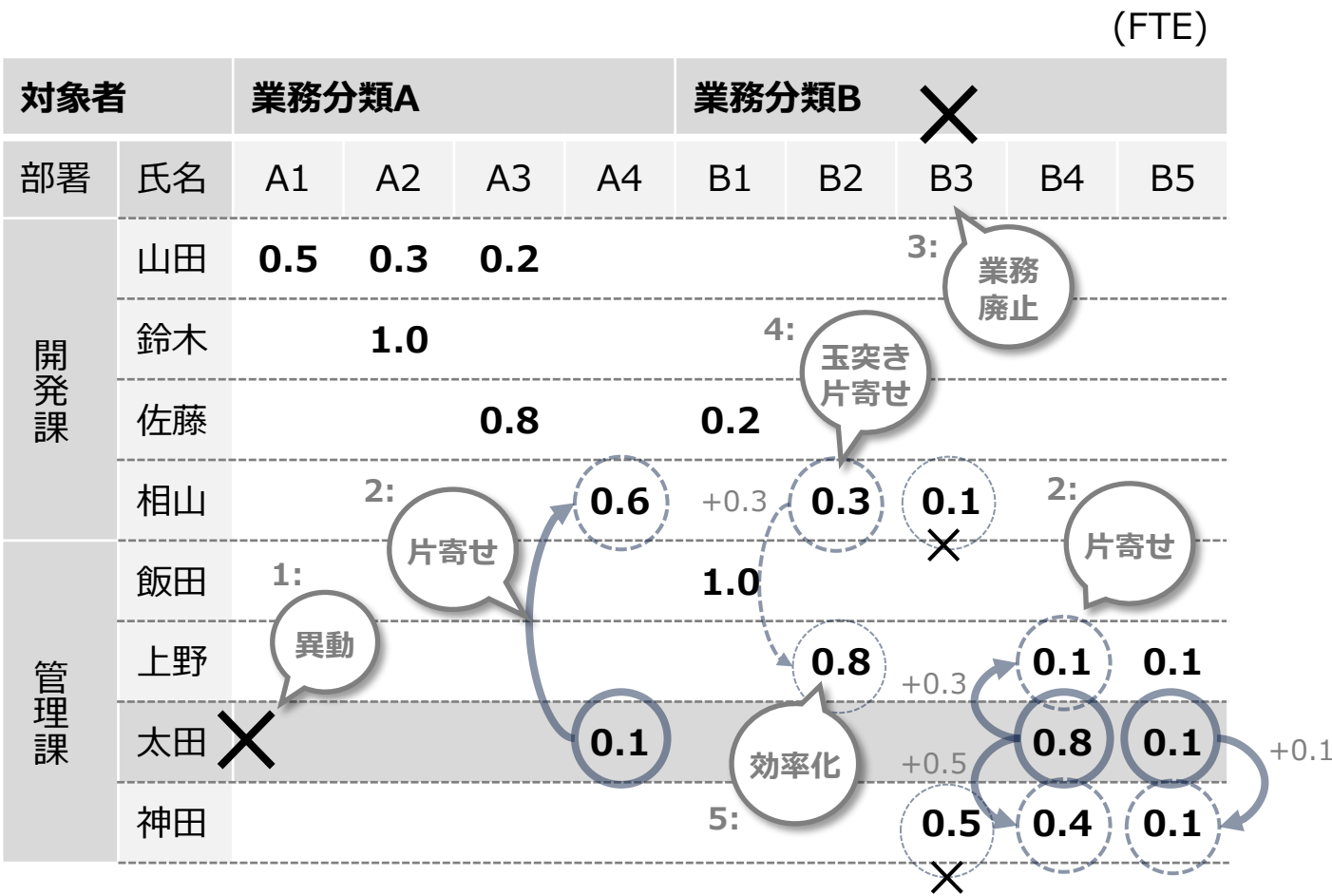
A B C D



A B C

標準化と効率化

業務を片寄せしないと財務効果が出ない



標準化のポイント

- レベル2～3の**プロセス構造**を合意してから
レベル4～5の詳細手順を整理する
- 標準プロセスは可能な限り**シンプル**に！
- 現場の意見は漏らさず聞き、尊重するが、
現場の主張を全て聞き入れてはいけない
(標準プロセスが複雑になり過ぎる)
- 非効率な手続き、ムダな業務は、
標準化の際に思い切って**捨てる**
- ビジネスモデルが違う業務を
無理に標準化・共通化しない

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。