



# リーンシックスシグマ チャンピオン研修

株式会社カレントカラー



# 目的とゴール

---

- 目的
  - ・ チャンピオンのスキルを身に着ける
- 今回のゴール
  - ・ チャンピオンの役割を知る
  - ・ 改革テーマ設定の手順を理解する

# 目次

---

- 1. チャンピオンの役割
- 2. 改革テーマ設定
- 3. トールゲートレビュー

# 1. チャンピオンの役割

---

# チャンピオンの役割

## 成功している企業のマネジメントの在り方を形式化

| 役割名      | 責任   |
|----------|------|
| チャンピオン   | 結果責任 |
| リーダー（GB） | 説明責任 |
| メンバー（YB） | 遂行責任 |

- チャンピオンは、プロジェクトを円滑に進める「擁護者」
- チャンピオンは、重要な課題を定義し、課題解決に必要なリソースをグリーンベルトに提供する
- 課題設定やリソース確保の責任をグリーンベルトに**丸投げしてはいけない**
- グリーンベルトの調整能力を超える課題が発生した場合には、チャンピオンが事業部間調整などを行う
- 改革プロジェクトの結果責任は、チャンピオンが負う

(注) GB = グリーンベルト、YB = イエローベルト

# チャンピオンの役割

| 役割               | 実行内容                                                                                                                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 改革テーマを設定する       | <ul style="list-style-type: none"><li>● 経営課題をブレイクダウンし、改革テーマ候補を洗い出す</li><li>● 候補を評価し、取り組む改革テーマを選定する</li></ul>                                                              |
| GBを選任する          | <ul style="list-style-type: none"><li>● リーダー（GB、GB候補）を選任する</li><li>● リーダーを支えるメンバーを選定し、工数を確保する（GBを孤立させない）</li><li>● リーダー、メンバーに、改革テーマの内容を説明し、意義・期待を伝え、改革への意欲を喚起する</li></ul> |
| GBにチャーターの作成を指示する | <ul style="list-style-type: none"><li>● 経営課題、達成目標、スケジュール等を説明する</li><li>● 改革TFチャーターの作成を指示する</li></ul>                                                                      |
| GBを支援する          | <ul style="list-style-type: none"><li>● プロジェクトが進めやすくなるよう環境を整える</li><li>● 事業部間のハイレベルな調整を行う</li><li>● 結果が出ないリスクが生じたら、結果責任者として必要な対策を講じる</li></ul>                            |
| トールゲートレビューを実施する  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 定期的にプロジェクトの進捗を確認する</li><li>● 要求に合っていないければゲートを通さない</li></ul>                                                                       |

## 2. 改革テーマ設定

---

# 改革テーマ設定の手順

---

問題を  
抽出する

目標を  
定義する

課題を  
ブレイクダウン  
する

課題の  
優先度を  
評価する

改革  
プロジェクトを  
組成する

- 関係者の声を収集
- 課題を抽出

- 達成基準
- 期限

- MECE
- フレーワーク

- 世代展開
- 評価基準作成
- 改革テーマ選定
- 課題提案書作成

- GB選任
- キックオフ



# 問題を抽出する

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

関係者の生の声を出発点として、取り組むべき問題を抽出する

| 対象                                                                                            | 理想                | 現状                    | 問題                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| 顧客<br> VoC   |                   |                       |                         |
| 経営者<br> VoB  | どう<br>ありたい<br>ですか | 現状を<br>どう評価<br>していますか | 理想と現状の<br>ギャップは<br>何ですか |
| 従業員<br> VoE |                   |                       |                         |

事業をとりまく  
関係者の  
“生の声”



“生の声”から  
導かれる  
理想の姿



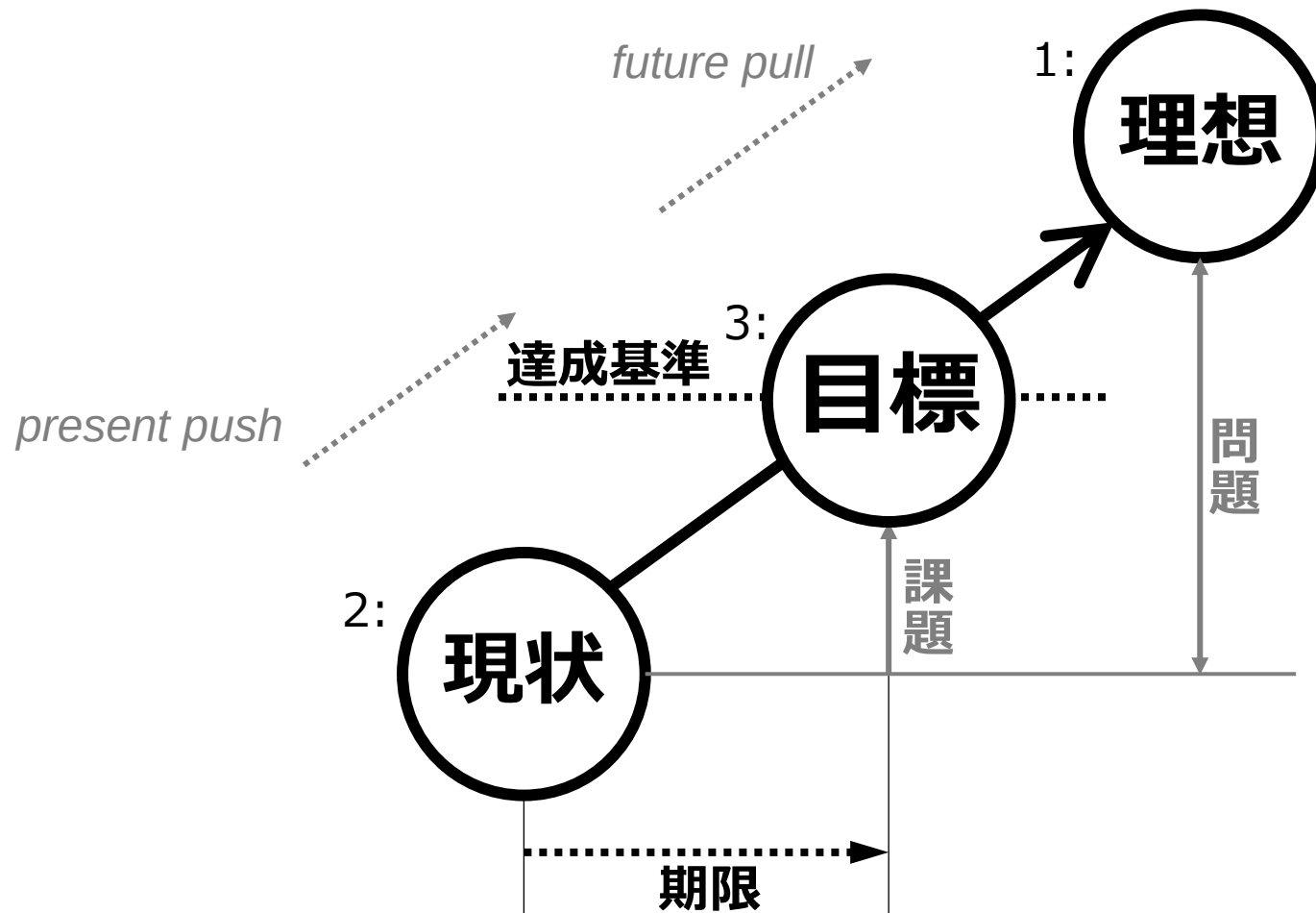
理想の姿に  
照らした  
現状の姿



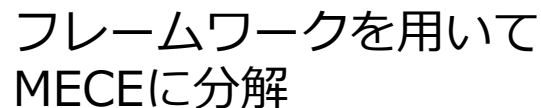
解消  
するべき  
問題

# 目標を定義する

現状と理想から問題を認識し、期限から具体的な目標を定める



## 課題を具体的に取り組む要素に分解する



戦略・組織・制度・プロセス・  
人材・システム・データ

同業他社・売り手・買い手・  
新規参入・代替品

強み・弱み・機会・脅威

人・機械・材料・測定精度・  
プロセス・環境

顧客価値・価格・利便性・  
コミュニケーション

なぜ・何を・誰が  
いつ・どこで  
どのように・どれくらい

# 課題の優先度を評価する

## 評価基準を決めてから課題を優先順位付けする

### 評価基準の 選択

|  | 基準<br>a | 基準<br>b | 基準<br>c |  |
|--|---------|---------|---------|--|
|  |         |         |         |  |
|  |         |         |         |  |
|  |         |         |         |  |
|  |         |         |         |  |

### 評価基準の 決定

|  | 財務<br>効果<br>a | 実現<br>時期<br>b | 投資<br>金額<br>c | 総合<br>評価<br>$a*b*c$ |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------------|
|  |               |               |               |                     |
|  |               |               |               |                     |
|  |               |               |               |                     |
|  |               |               |               |                     |

### 課題の評価と 優先順位付け

|     | 財務<br>効果<br>a | 実現<br>時期<br>b | 投資<br>金額<br>c | 総合<br>評価<br>$a*b*c$ |
|-----|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| 課題1 | 1             | 3             | 5             | 15                  |
| 課題2 | 6             | 3             | 10            | 180                 |
| 課題3 | 10            | 7             | 2             | 140                 |
| :   | ↓             | ↓             | ↓             |                     |

(例)

- ・ 財務効果
- ・ 戦略寄与度
- ・ 顧客要求
- ・ 緊急度
- ・ 実現時期
- ・ 投資金額

(例) 財務効果 (万円/月)

- 1点 … ～100
- 3点 … 100～300
- 5点 … 300～500
- 7点 … 500～1000
- 10点 … 1000～

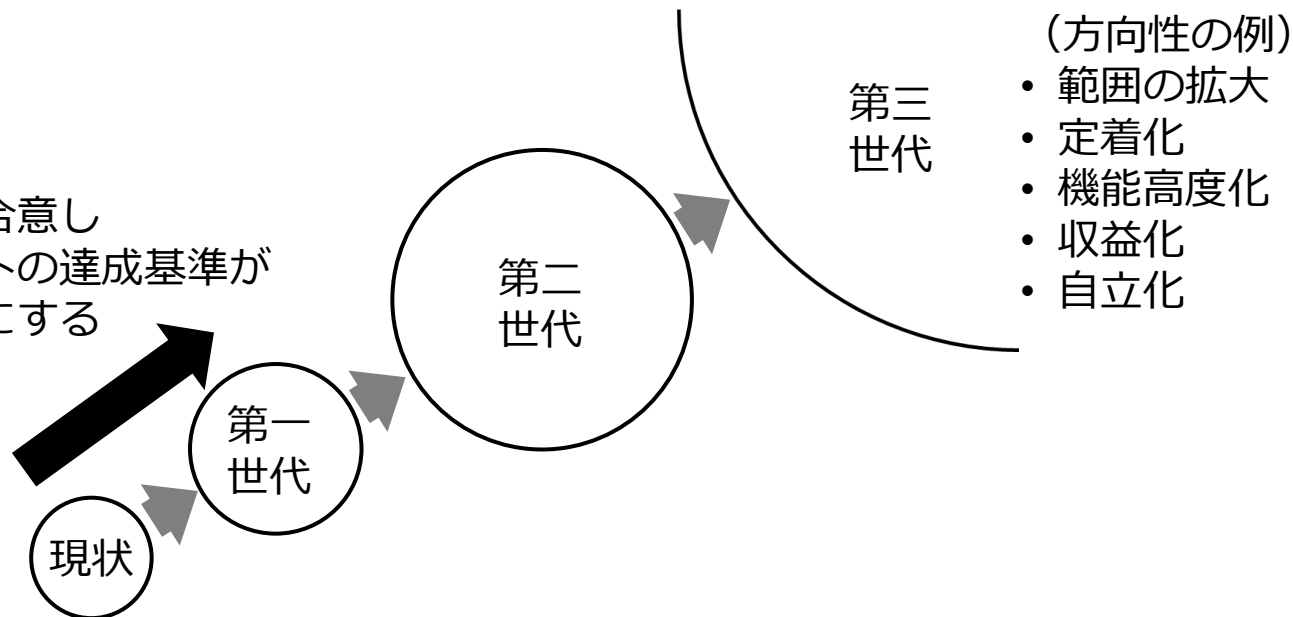
- ・ 評価軸ごとに各課題を評価する
- ・ 最後に総合評価を算出する
- ・ 総合評価順に課題を優先順位付けする

# 課題の優先度を評価する

## 課題を世代計画に展開する

| 課題の観点 | 第一世代<br>(FY24) | 第二世代<br>(FY25) | 第三世代<br>(FY26) |
|-------|----------------|----------------|----------------|
| 標準化   | 社内             | 国内             | グローバル          |
| 品質強化  |                | 特定領域           | 全領域            |
| 新サービス | 効率化            | 高度化            | 事業化            |

関係者で方向性を合意し  
直近のプロジェクトの達成基準が  
適切に定まるようにする



# 課題提案書を作成する

(※チャンピオンが作成し  
GBに手渡す文書)

## GBに解いて欲しい課題を定義する

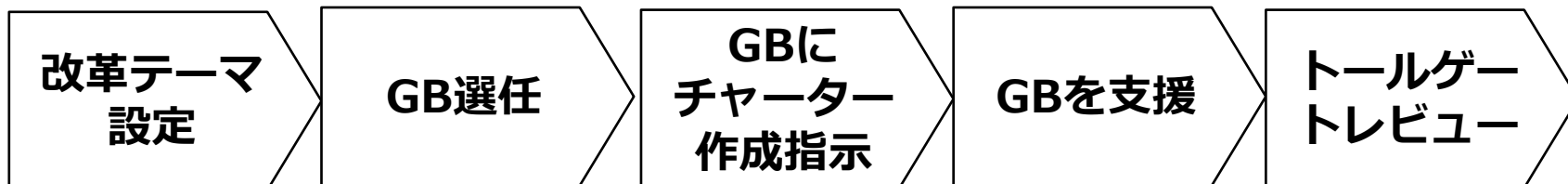
|                   |                                                |
|-------------------|------------------------------------------------|
| 解決すべき<br>課題       | (※ネガティブワード。<br>改善策と混同しないように。)                  |
| 背景                | (※今回の世代で課題を解かねばならない理由、<br>課題の必然性)              |
| 理想                | (※完全に課題が解決された時の<br>目に浮かぶようなわくわくする具体的な姿)        |
| 期待する目標<br>(今回の世代) | (※理想に至らないとしても、今回の世代で<br>ここまで達成して欲しいという水準)      |
| 改善策の仮説            | (※改善策の候補。今後の検討によっては棄却。<br>改善策を決めつけないこと。参考程度に。) |

チャンピオン \_\_\_\_\_

作成日 \_\_\_\_\_ 年    月    日

# 改革プロジェクトを組成する

GBを任命し、プロジェクトチャーター作成を指示する



| GBの資質 |     | GBに求められる行動                                                                                                         |
|-------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 能力的資質 | 分析力 | <ul style="list-style-type: none"><li>• ツールを使ってデータを分析する</li><li>• 論理的に物事を考える</li></ul>                             |
|       | 傾聴力 | <ul style="list-style-type: none"><li>• メンバーのやる気を引き出す</li><li>• メンバーから意見を引き出す</li></ul>                            |
|       | 伝達力 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 関係者からプロジェクトへの協力を得る</li><li>• DMAICでの進め方、改革手法を具体的にメンバーに伝える</li></ul>        |
| 人格的資質 |     | <ul style="list-style-type: none"><li>• プロジェクトの成功にコミットする</li><li>• 意志を持ってプロアクティブに行動する</li><li>• 明るくポジティブ</li></ul> |

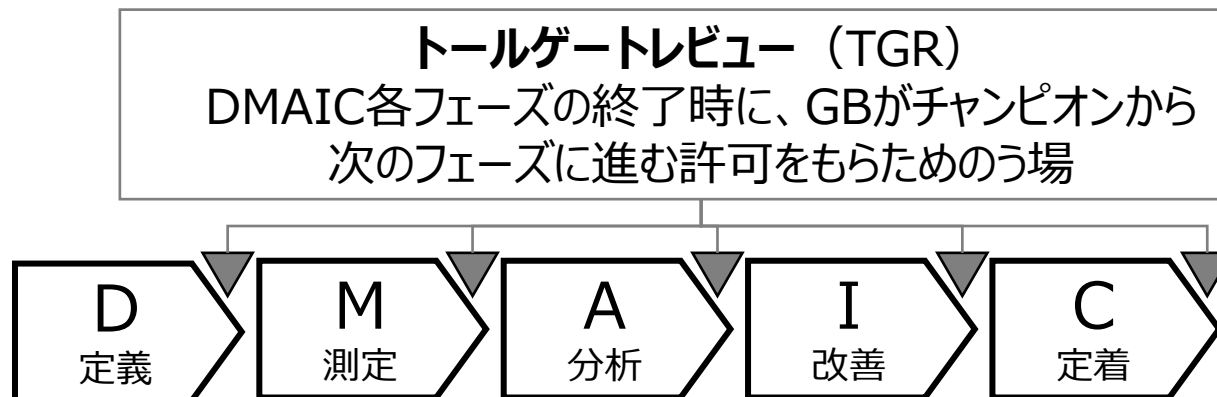
### 3. トールゲートレビュー

---



# トールゲートレビュー（TGR）

次のフェーズに移るには、チャンピオンの許可が必要



## ■ アジェンダ（例）

| # | 議事               | 内容                                                                                                                     |
|---|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | GBからの状況報告        | 当該フェーズの進捗状況と成果物の説明                                                                                                     |
| 2 | 質疑応答             | チャンピオンからGBに細部を確認する<br>・次のフェーズに進むための材料が揃っているか<br>・LSSの方法論に則った進め方をしているか<br>・課題に対して必要な対策が取られているか<br>・チャーターに照らして主旨がズレていないか |
| 3 | 今後の進め方の<br>協議・合意 | ・必要なリソースや協力の手当ての確認<br>・スコープや目標を変更する場合の協議・合意                                                                            |
| 4 | チャンピオンによる判定      | 次のフェーズに進むか、同一フェーズで追加のタスクを実施するか、プロジェクトを中断するかを判定する                                                                       |

# トールゲートレビューのポイント

| フェーズ  | チェックポイント                                                                                                                         |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D（定義） | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 課題の定義は事業環境に照らして適切か</li><li>□ 顧客の要求(CTQ)の定義と達成目標は妥当か</li><li>□ 実行可能なマイルストーンや体制か</li></ul> |
| M（測定） | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 現状のプロセスを「見える化」したか</li><li>□ 現状のデータが十分収集されているか</li></ul>                                  |
| A（分析） | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 要因の抽出は妥当か、真因に届いているか</li><li>□ 対策ありきで進めていないか</li></ul>                                    |
| I（改善） | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 幅広い対策を比較検討しているか</li><li>□ パイロットテストは適切に実行されたか</li></ul>                                   |
| C（定着） | <ul style="list-style-type: none"><li>□ 成果の評価は妥当か</li><li>□ 定着策は公式化・文書化されているか</li></ul>                                          |

# トールゲートレビューの注意事項

## プロジェクトに関係ない観点は持ち込まない

グリーンベルト候補生のお名前が、山田さんの場合

**山田 A さん**：グリーンベルト候補生

**山田 B さん**：上記以外の業務を担当

トールゲートレビュー中は、山田Aさんの指導に集中する

- グリーンベルト候補生は、任命した改革プロジェクト以外にも、多くの仕事を任されていることが殆ど  
(100%専任ということは、あまりない)
- そのため、トールゲートレビューの際に、レビュー対象でない業務やプロジェクトとの会話が、チャンピオンとグリーンベルト候補生の間で長時間交わされることが、しばしば起きる
- 折角の機会なので、山田Bさんにも色々確認したくなる気持ちは分かるが、トールゲートレビュー中は、山田Aさんへの指導に専念すること

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。