



プロセス思考研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

- **目的**

- ・ より良い仕事と生活を実現する
- ・ プロセス思考をあらゆるシーンに応用する

- **今回のゴール**

- ・ プロセス思考の目的・必要性を理解する
- ・ プロセス思考の全体像を知る

目次

- 1. プロセス思考のメリット
- 2. プロセスパターン
- 3. プロセスの見える化
- 4. プロセス思考の応用

参考資料

- プロセス見える化の事例
- プロセス思考の基本思想

アジェンダ

名称	プロセス思考研修
時間・場所	19:00~21:00 @ zoomミーティング
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	プロセス思考のメリットと活用方法を理解する プロセス思考を身に着ければ 一生役立つ 、と実感できる

議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員	19:00	19:10	10分
1. プロセス思考のメリット	講師	19:10	19:35	25分
2. プロセスパターン	講師	19:35	20:00	25分
3. プロセスの見える化	講師	20:00	20:30	30分
4. プロセス思考の応用	講師	20:30	20:50	20分
クロージング・気づきの共有	全員	20:50	21:00	10分

※休憩は ありません。

1. プロセス思考の メリット

「プロセス」と言えば…



ナチュラルチーズ
(natural cheese)

牛乳から
直接作る

発祥は紀元前5000年頃の
ヨーロッパ・中東にまで
遡ると言われる



プロセスチーズ
(processed cheese)

ナチュラルチーズを
原料として作る

20世紀の初めに
スイスやアメリカで
製造されるようになった

「プロセス」に似ている言葉

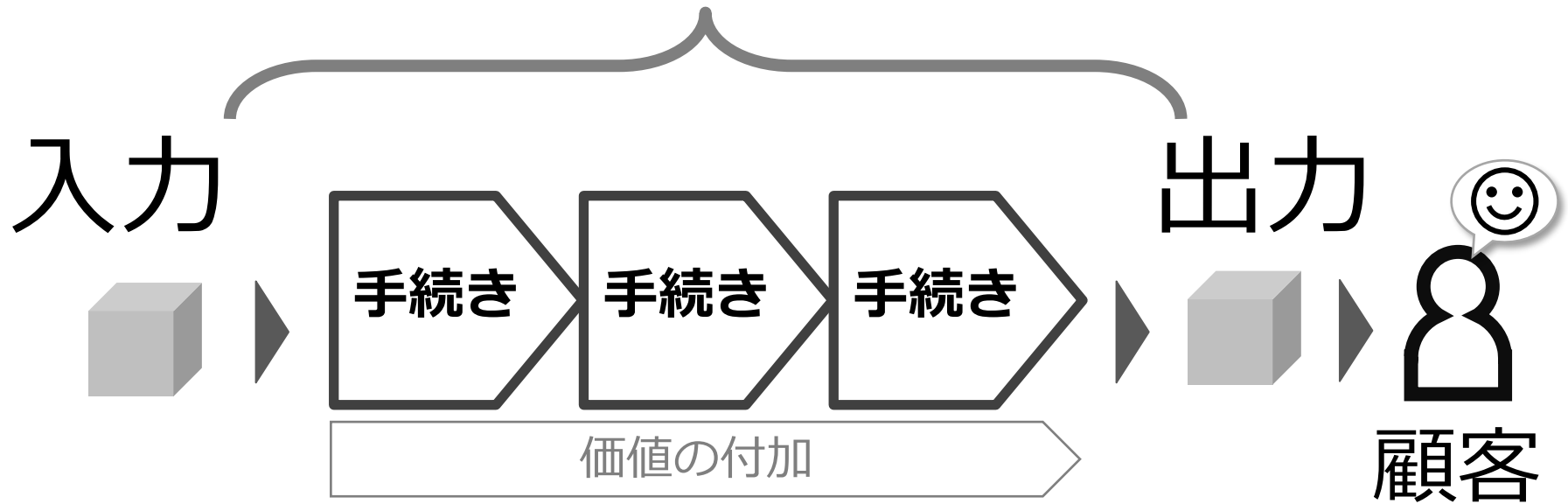
- 製造工程
- 作業方法
- 業務
- 手順
- 手続き
- 段取り
- マニュアル
- レシピ
- 作り方
- 働き方
- やり方
- 手法
- 習慣
- 日課
- ルーティン
- 途中経過
- 必勝法
- 型
- 流儀
- サイクル
- プロジェクト
- プログラム
- アルゴリズム
- パイプライン

似ている言葉の背後にある「プロセス」という本質に着目できれば
膨大な経験情報を相互に活用し合う回路が開く！

「プロセス」とは

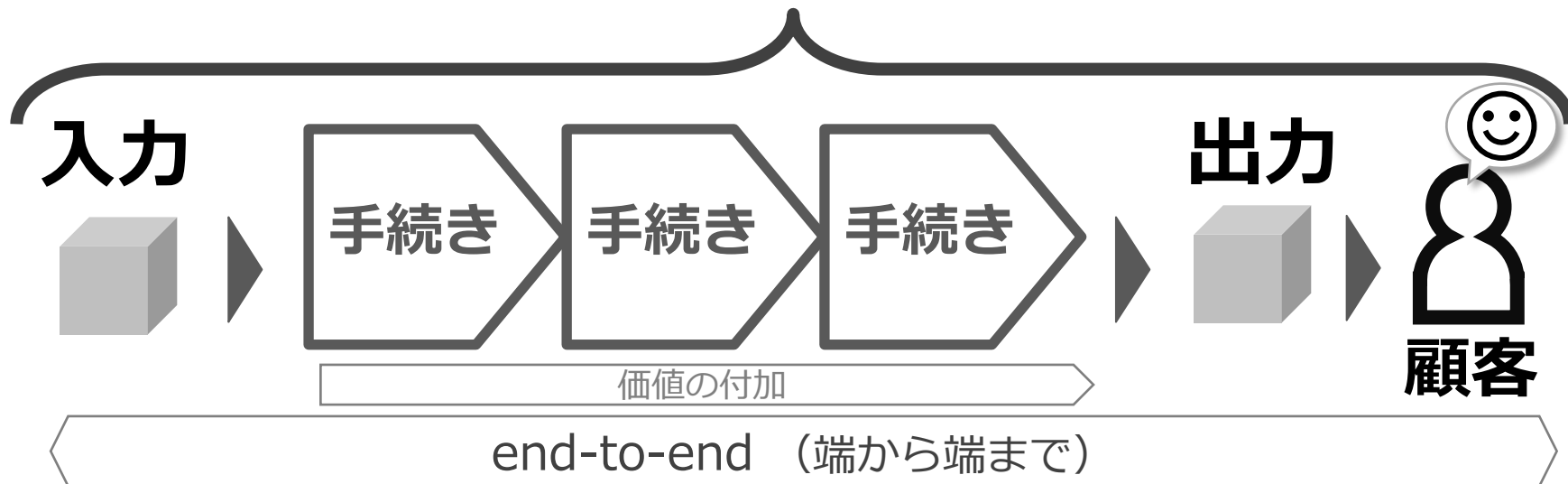
「入力を出力に変換する一連の手続き」

プロセス



「プロセス思考」とは

プロセス思考

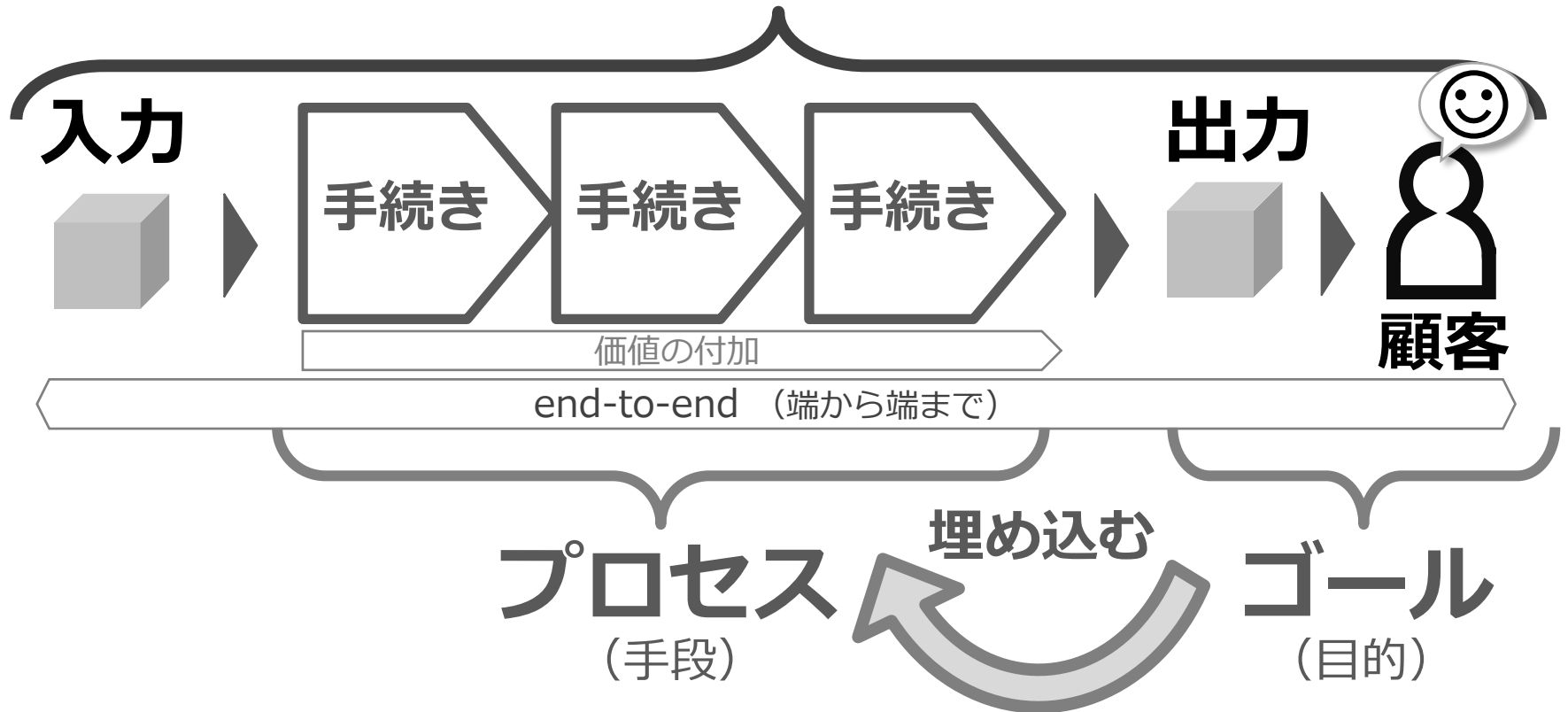


プロセス思考とは、

成果を生み出す手順を端から端まで
隙間なく**時系列**に可視化し改善することで
ミスやムダを減らし実行力を高める思考法

「プロセス思考」とは

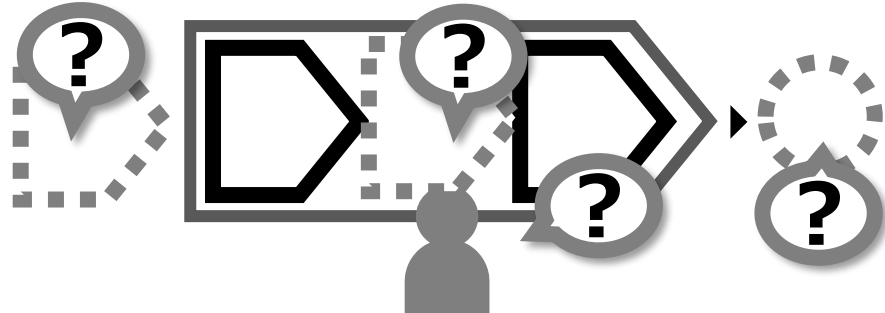
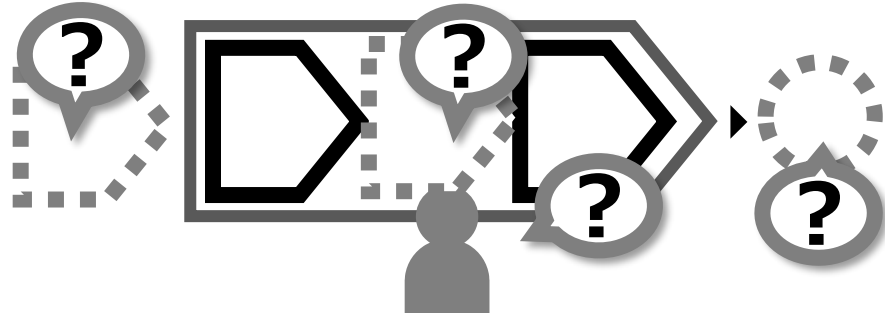
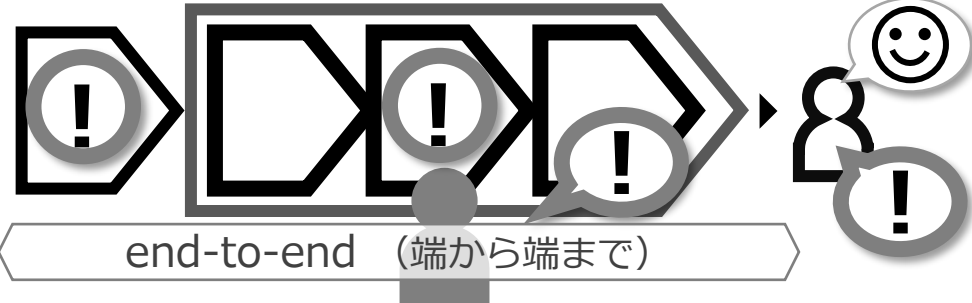
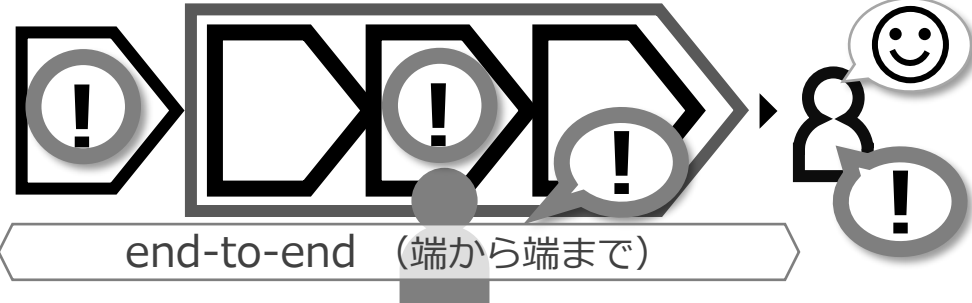
ゴールに照らして、過程を改善する 考え方
プロセス思考



「ありたい姿」を、プロセスの隅々に浸潤させる

プロセス思考のメリット

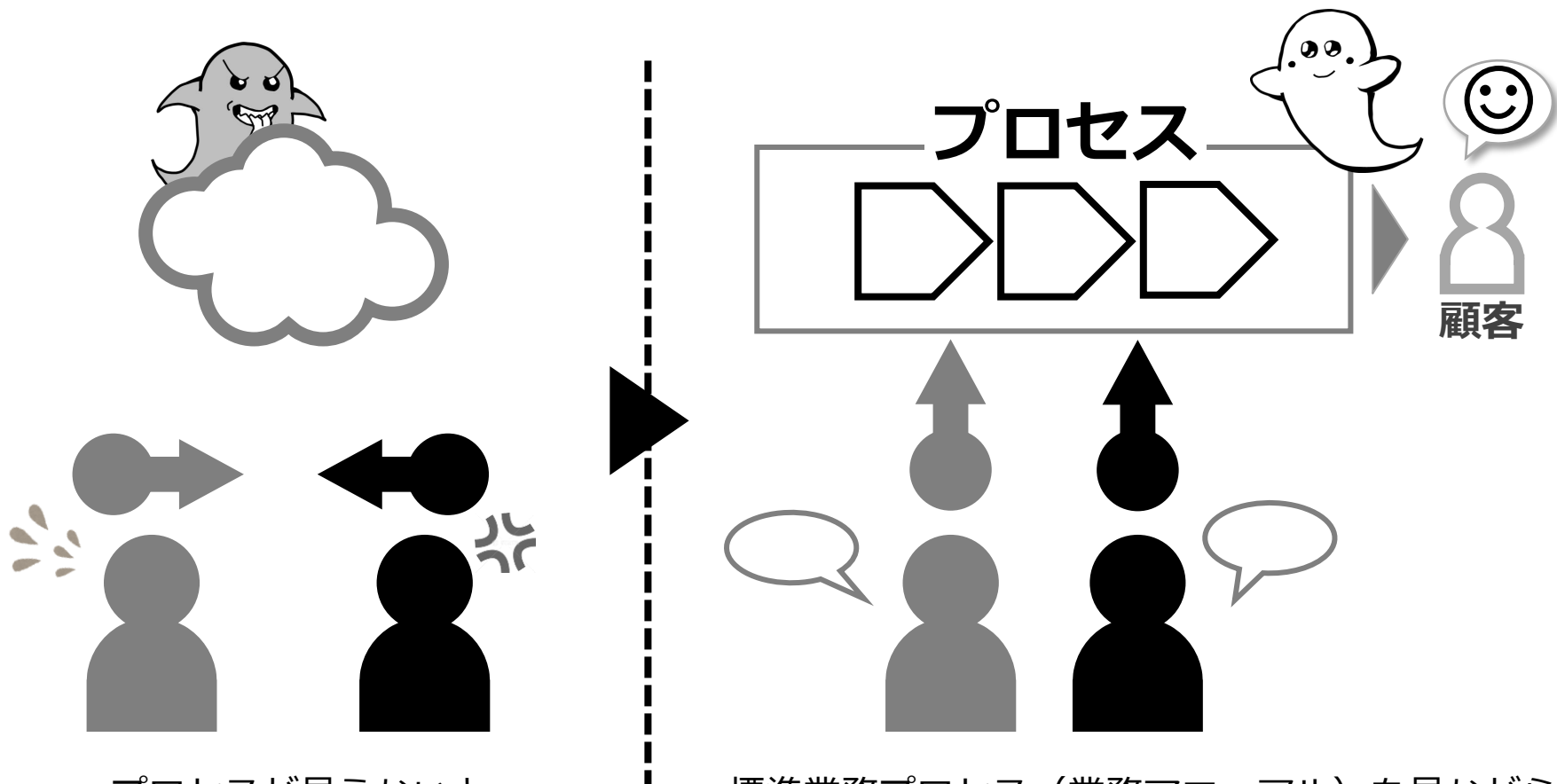
ミスが減る！ ムダがなくなる！ 実行力が増す！

プロセス	原因	実行	目的	改善
見えない	探せない 	しづらい	不明確 	できない
見える	洗い出せる 	できる	分かる 	できる

プロセス思考 = 物事を 端から端まで 漏れなく 時系列に整理する思考法

プロセスを憎んで 人を憎まず

犯人捜しをやめて、プロセスを鍛えよう



プロセスが見えないと
誰かのせいにしがち

標準業務プロセス（業務マニュアル）を見ながら
顧客のために何ができるかを一緒に考えよう

本節のまとめ

- 誰でもプロセス思考を知っている
- プロセスは**目に見えない**ので、
ヒトはプロセス思考が**苦手**
- プロセスを可視化して改善すれば
目的と原因が明確になり、**実行**できる
- **プロセスを憎んで人を憎まず**



2. プロセスパターン

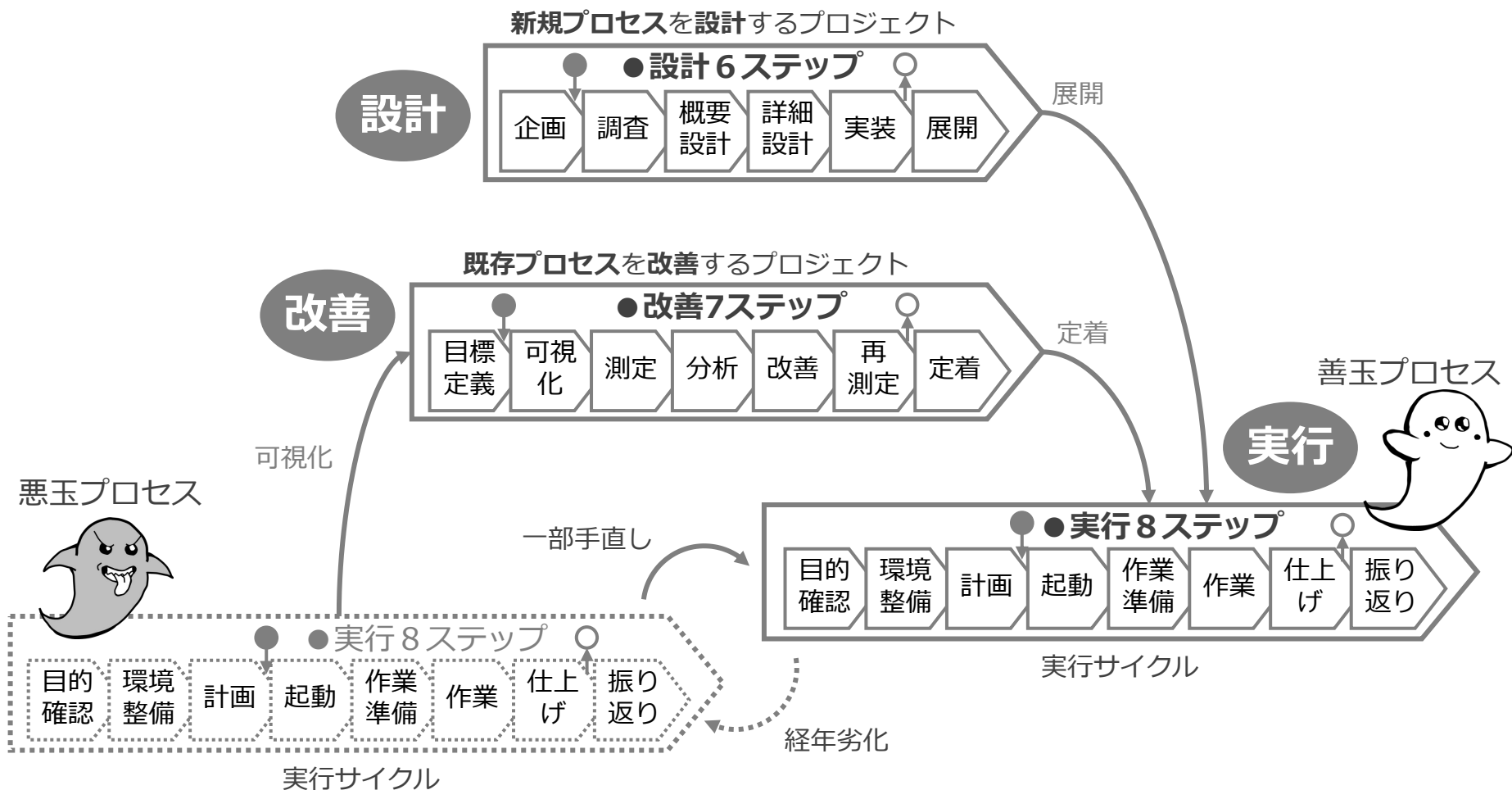
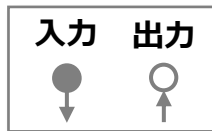
設計 6 ステップ

改善 7 ステップ

実行 8 ステップ

プロセスパターン | process pattern

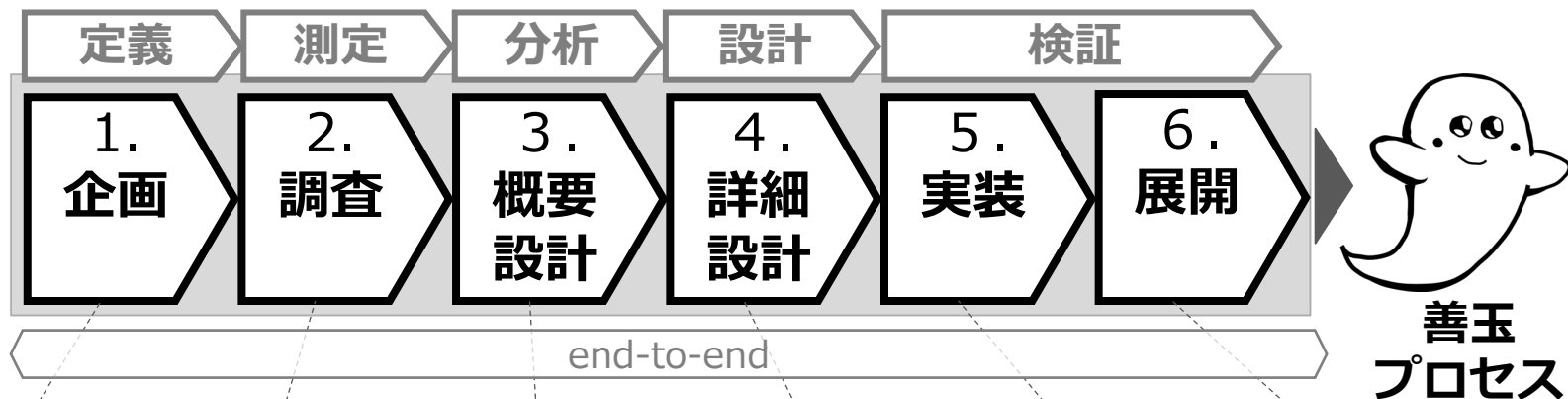
設計・改善・実行の成功パターン



設計 6 ステップ

企 調 概 詳 実 展

有期の設計活動（プロジェクト）のパターン



- 事業領域決定
- ビジョン策定
- ビジネスモデル設計

- 世代計画
- チャーター

- 外部環境調査
- 顧客要求理解
- 自社能力把握

- 試作
- VoC収集
- CTQs特定
- QFD

- サービス設計
- ピューマトリクス
- リスク評価
- ビジネスケース

- プロセス設計
- プロセス能力評価
- ロバスト性評価
- リスク評価
- シミュレート
- パイロット計画
- リスク評価

- 製造・実装
- パイロット実施
- パイロット評価
- 展開・運用計画
- リスク評価

- 教育・訓練
- 業務マニュアル
- 展開・運用
- プロセスオーナー
- KPI

プロセス設計 6つの掟

おきて

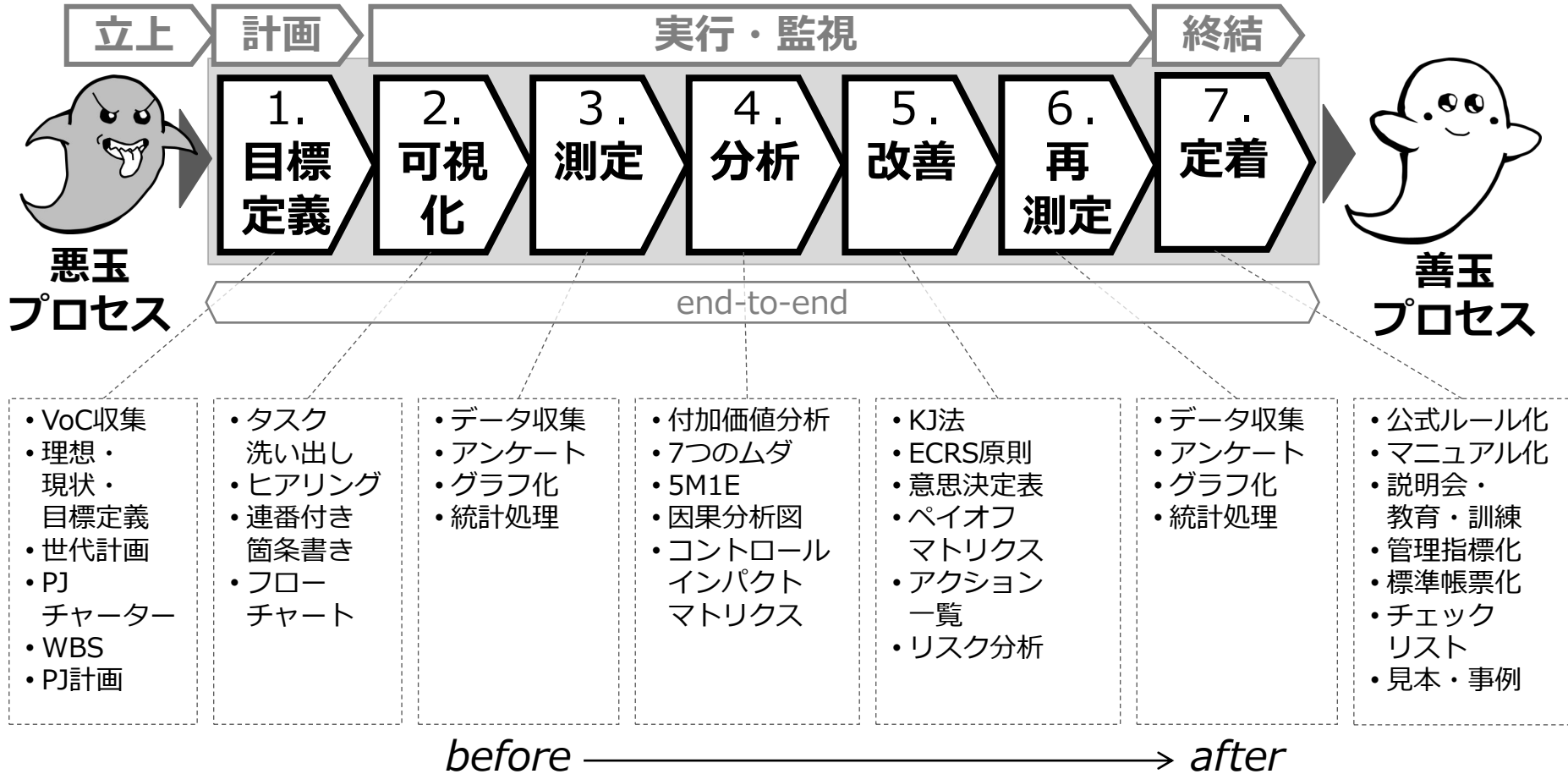


1. プロジェクトの**企画**を突き詰める前に切り上げない。
さもなくば、長い設計活動は揺らぎ迷走し頓挫する
2. 環境を十分に**調査**せずに設計に取り掛かってはいけない。
さもなくば、成果物は自己満足で価値の低いものに堕ちる
3. 顧客中心の**概要設計**を疎かにしたまま詳細設計に進まない。
さもなくば、どんなに細部を作り込んでも使えない成果物になる
4. 合理的な**詳細設計**をせずに実装に進んではいけない。
さもなくば、成果物全体は非効率で保守性の低いものになる
5. 設計に照らして**実装**と検証を繰り返さねばならない。
さもなくば、実装者の都合で設計意図と異なる成果物が生まれる
6. 綿密な**展開**を計画しないうちにプロジェクトを終わらせない。
さもなくば、せっかくの成果物が適時必要な人に行き渡らない

改善7ステップ

定 視 測 分 改 測 着

有期の改善活動（プロジェクト）のパターン



プロセス改善 7つの掟 おきて

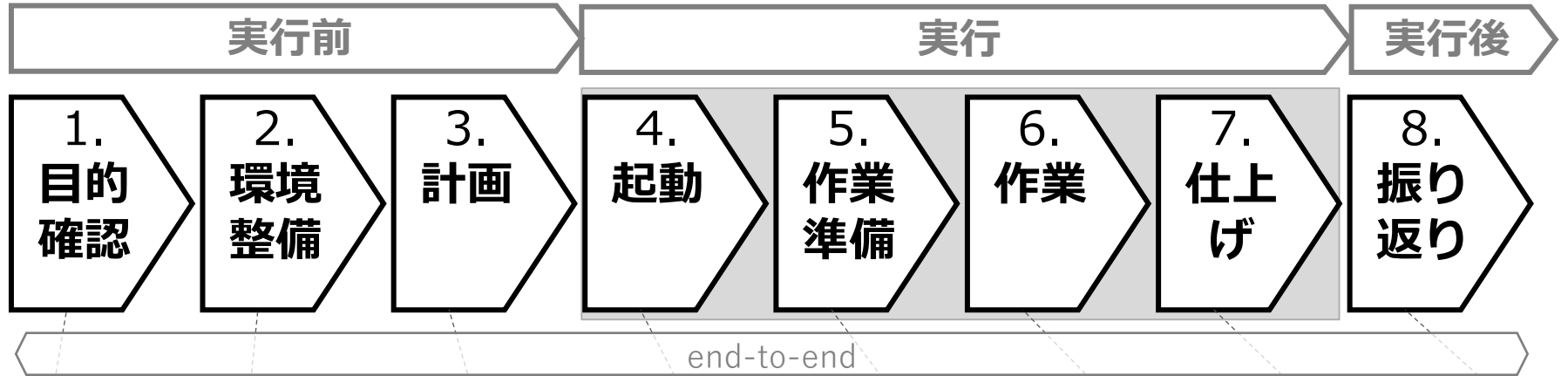


1. 全員が**目標**に腹落ちしないうちに走り出さない。
さもなくば、プロジェクトは迷走し、立ち消える
2. プロセスを**可視化**せずに測定や分析を行わない。
さもなくば、何を測定・分析しているのか分からなくなる
3. プロセスを**測定**をせずに分析や改善に進まない。
さもなくば、思い込みに基づく独り善がりな成果しか出せない
4. 問題原因を**分析**をせずに改善策を検討しない。
さもなくば、的外れ・非効率な改善策に飛びつくことになる
5. 幅広く**改善策**を洗い出さないうちに決め付けない。
さもなくば、もっと良い改善策を見落とし多くの苦労が無駄になる
6. 効果を**再測定**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

実行 8 ステップ

目 環 計 起 準 作 仕 振

繰り返されるプロセス（サイクル）のパターン



- 理想の明確化・具体化
- 方向性の確認
- 創出する価値
- 視野を広げる
- 視座を高める

- 健康維持
- 整理整頓
- 使わない物を視界に入れない
- 心理的安全性の確保
- 集中できる時間と場所の確保
- スキルアップ

- **スコープ定義**
- **ToDoリスト**
- 優先順位付け
- 計画は分単位
- 予定時間は必要最小限
- リスクを想定
- 余暇の確保
- カレンダーに登録

- **開始条件**の定義
- 自動アラート
- 開始ルール習慣組込
- 既存習慣に新規習慣を付加

- ヤル気スイッチ
- 良いゴールイメージ
- 自分ならではの価値をトッピング
- アンカリング
- 簡単なことから着手 (作業興奮)

- **自動化**
- **標準化・習慣化**
- ショートカット暗記
- 「ながら」禁止
- 適切な休憩
- 中断と再開

- **チェックリスト**
- 切り上げ (脱過剰品質)
- バックアップ
- 紙の電子化と徹底廃棄

- 評価
- 反省
- 改善・更新
- **再利用のためのテンプレ化**
- 定着化

プロセス実行 8つの掟



- 1. 目的確認**せずに 習慣化しない。
さもなくば、腹落ちもせず動機も湧かない行動を 非効率に続けることになる
- 2. 環境整備**せずに 行動を繰り返さない。
さもなくば、悪路を走る車のように、ムダな努力を重ねることになる
- 3. 計画**を立てずに 取り組まない。
さもなくば、取り組みが場当たりのになり、期限内に仕上がらない
- 4. 起動条件**（トリガー）を 曖昧なままにしない。
さもなくば、実行すること自体を忘れてたり、着手が遅れたりする
- 5. 作業準備**を疎かにし 場所と気持ちを整えないまま 作業を始めない。
さもなくば、作業の効率が上がらず、モチベーションも高まらない
- 6. 作業**の効率化と休憩を 怠らない。
さもなくば、集中力や 効率が ドンドン下がる
- 7. 仕上げ**の基準を 曖昧なままにしない。
さもなくば、ミスに気付かなかったり、逆に、ムダに凝り過ぎたりする
- 8. 振り返り**を 忘れない。
さもなくば、教訓は忘れられ、学びを今後に活かせない

本節のまとめ

プロセス思考とは プロセスの設計と改善と実行の パターン（成功型）

- 設計 6 ステップ（作り方）
- 改善 7 ステップ（変え方）
- 実行 8 ステップ（やり方）

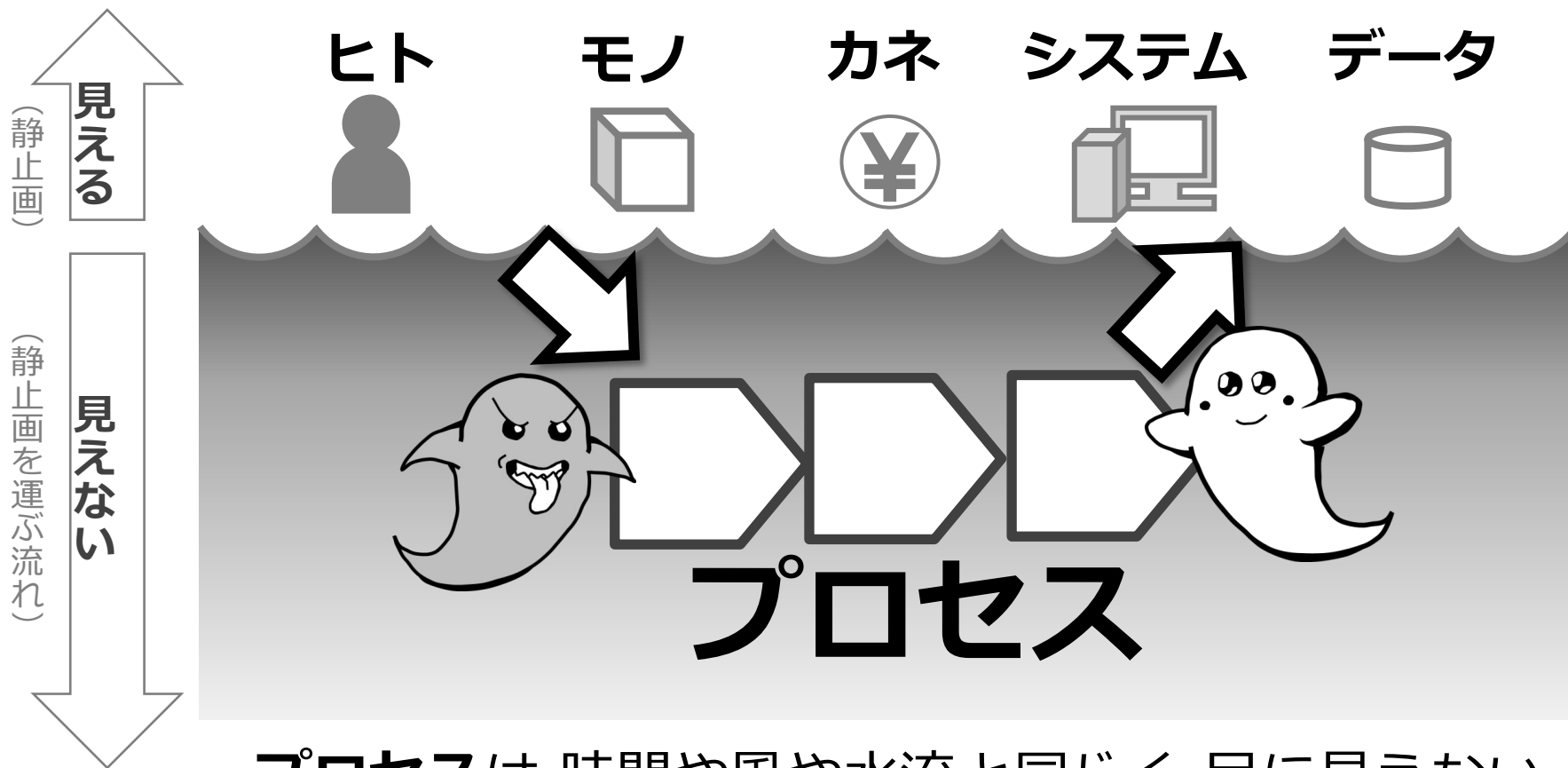


3. プロセスの見える化

見えないことには始まらない

プロセスは 目に見えない

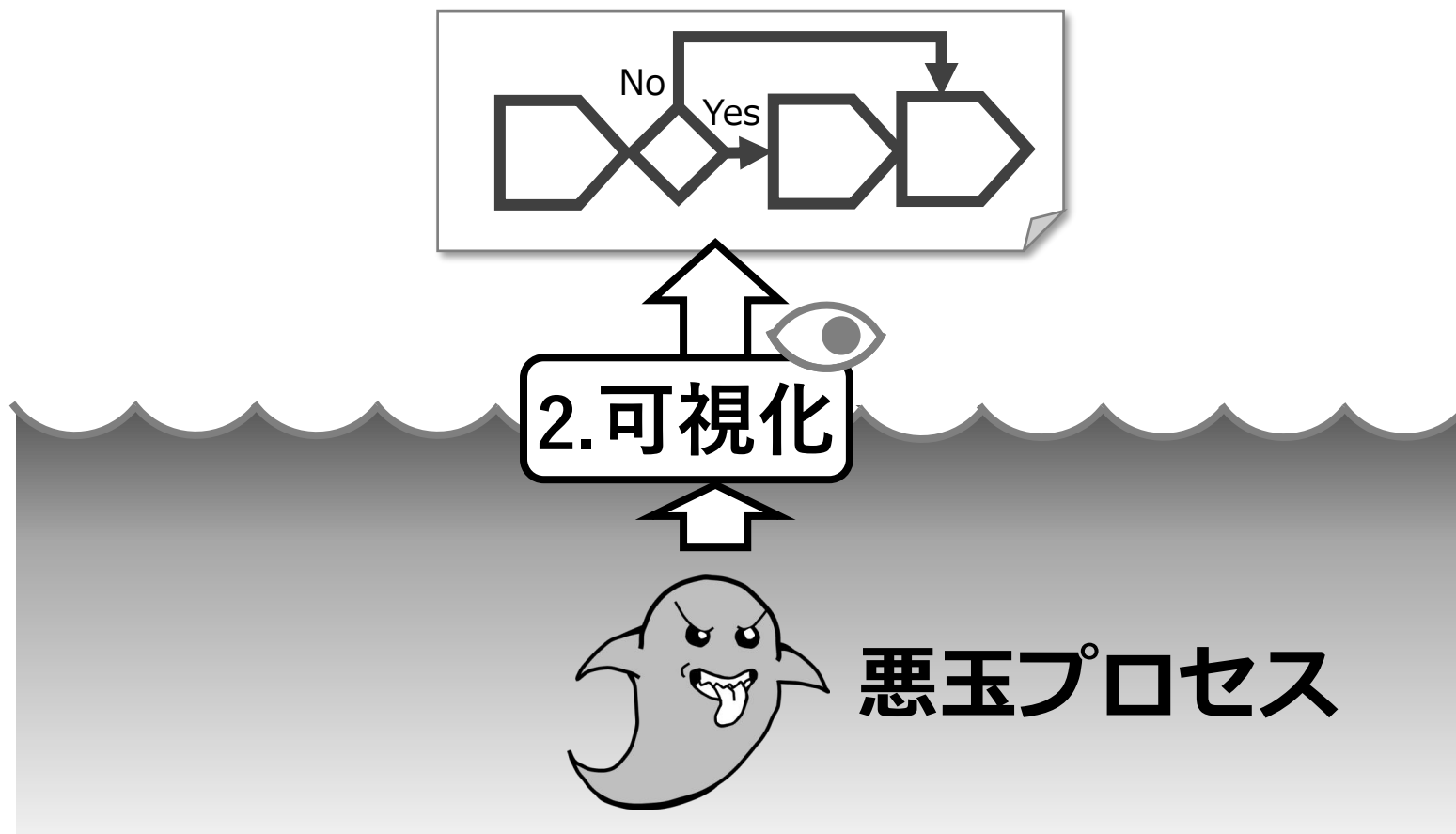
見えない対象は 測定も改善もできない



- プロセスは 時間や風や水流と同じく 目に見えない
- 人やモノは プロセスの流れに導かれて 動く

プロセスの可視化

見えないプロセスを 何とか 見える化する



- 見えないままでは、測定・分析・改善できない

プロセスを可視化する手法（例）

目的に合わせて、適切なプロセスの可視化手法を選択

#	名称	用途	例
1	ブロックアロー図	<ul style="list-style-type: none"> 全体の俯瞰 概要説明 	
2	連番付き箇条書き	<ul style="list-style-type: none"> 詳細の整理 具体的手順の表記 	<ol style="list-style-type: none"> 質問受領 <ol style="list-style-type: none"> 1-1. 内容と宛先を確認 1-2. 管理台帳に受付記録を記入 回答作成 <ol style="list-style-type: none"> 2-1. 回答集を参照 2-2. 回答を作成 上長に承認依頼
3	フローチャート	<ul style="list-style-type: none"> 標準プロセスの文書化 	
4	付箋マッピング	<ul style="list-style-type: none"> 現状プロセスの見える化 	

1. ブロックアロー図

おおまかな流れを簡単に示せる。詳細の記述には向かない。



2. 連番付き箇条書き

記述も変更も容易。個人メモにも最適。

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

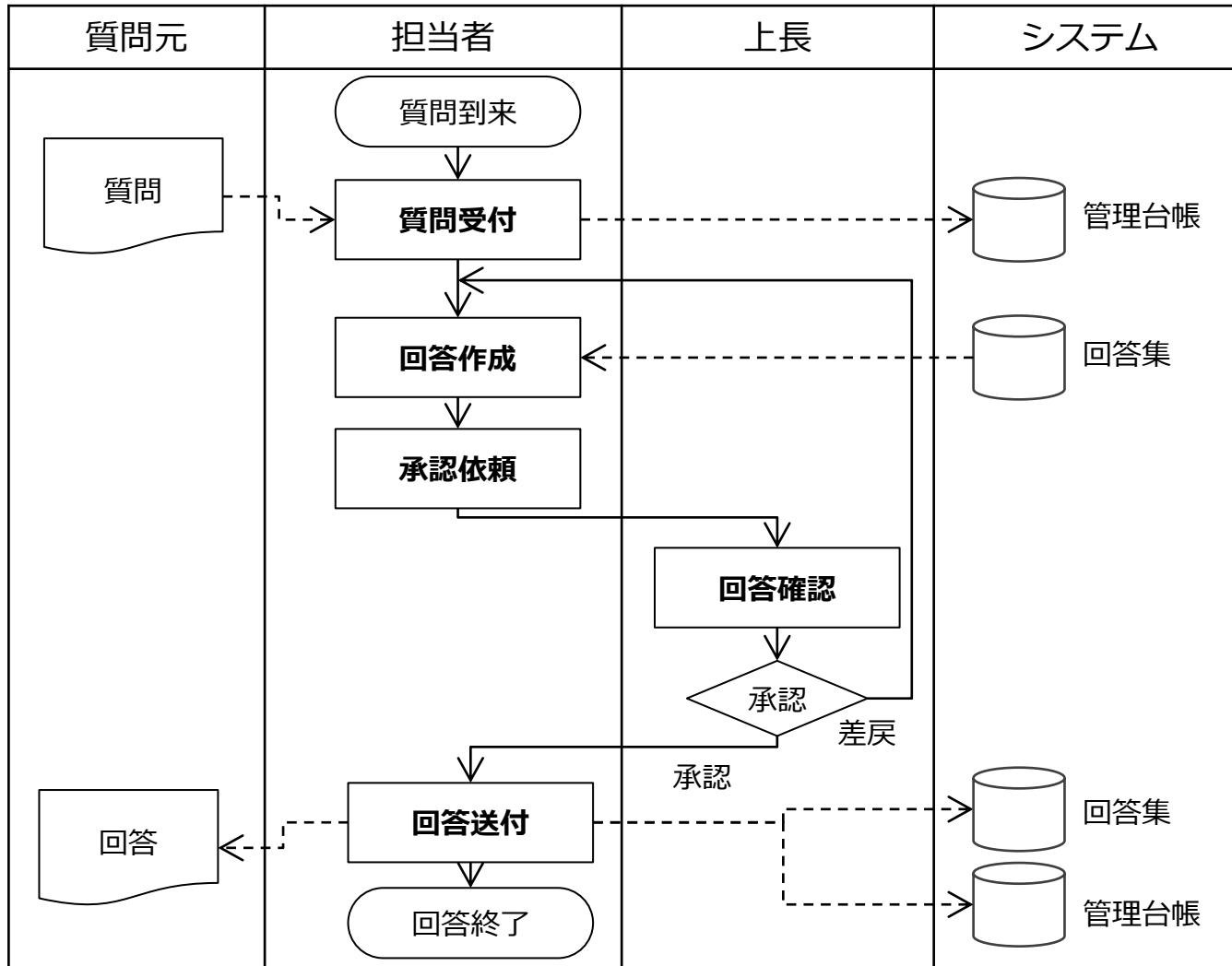
5-1. 宛先を確認して送付

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

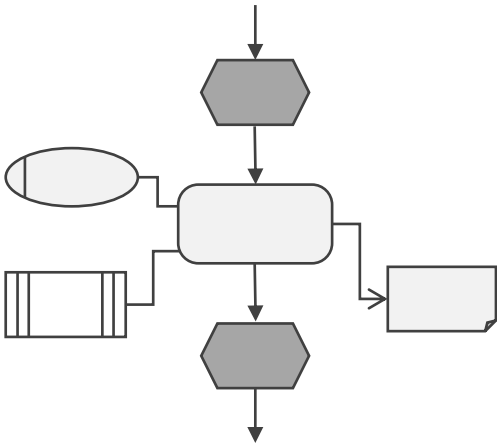
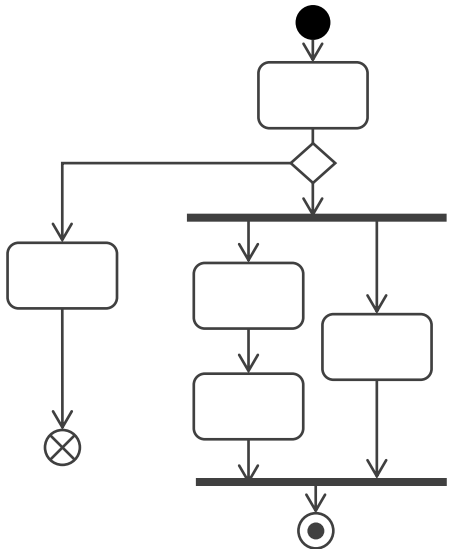
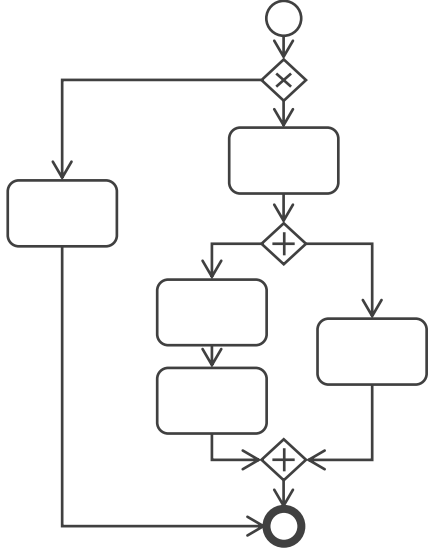
3. フローチャート

第三者にも分かりやすい。正確に記述するのは難しい。



(参考) 各種フローチャート

より詳細で強力なフローチャートの表記法やツールも色々ある

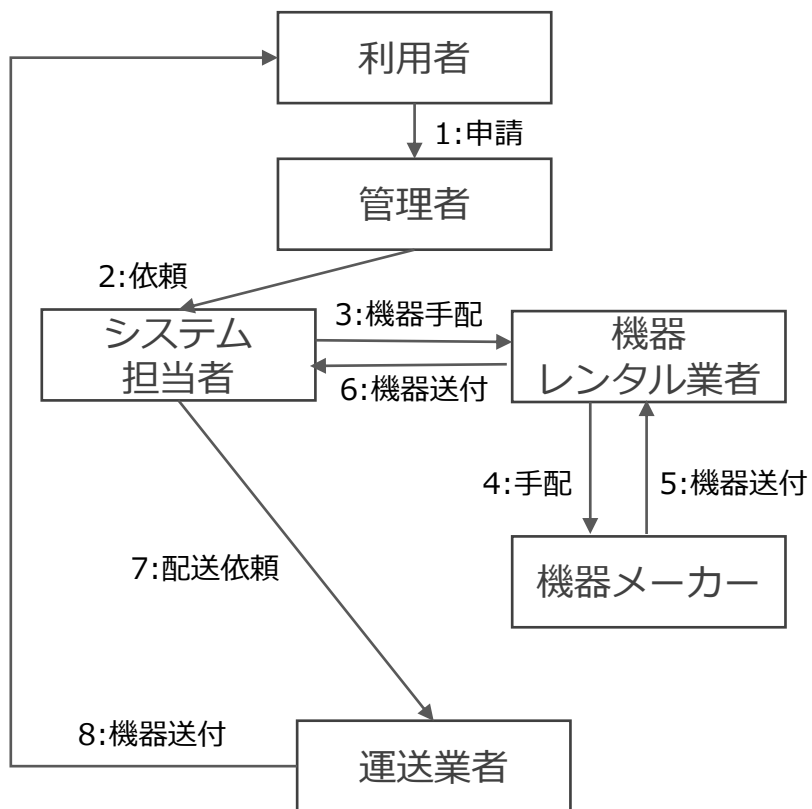
		
<p>EPC</p>	<p>アクティビティ図 (UML)</p>	<p>BPMN</p>
<p>企業モデリングに 拡張可能</p>	<p>オブジェクト指向開発 との親和性が高い</p>	<p>ワークフローエンジン への実装に向く</p>
<p>ARISの中核的モデル</p>	<p>UMLはOMGが管理 ISO化もされている</p>	<p>BPMIが開発、現在は OMGが保守</p>

(参考) 業務の流れの表現

目的によって適切に使い分ける

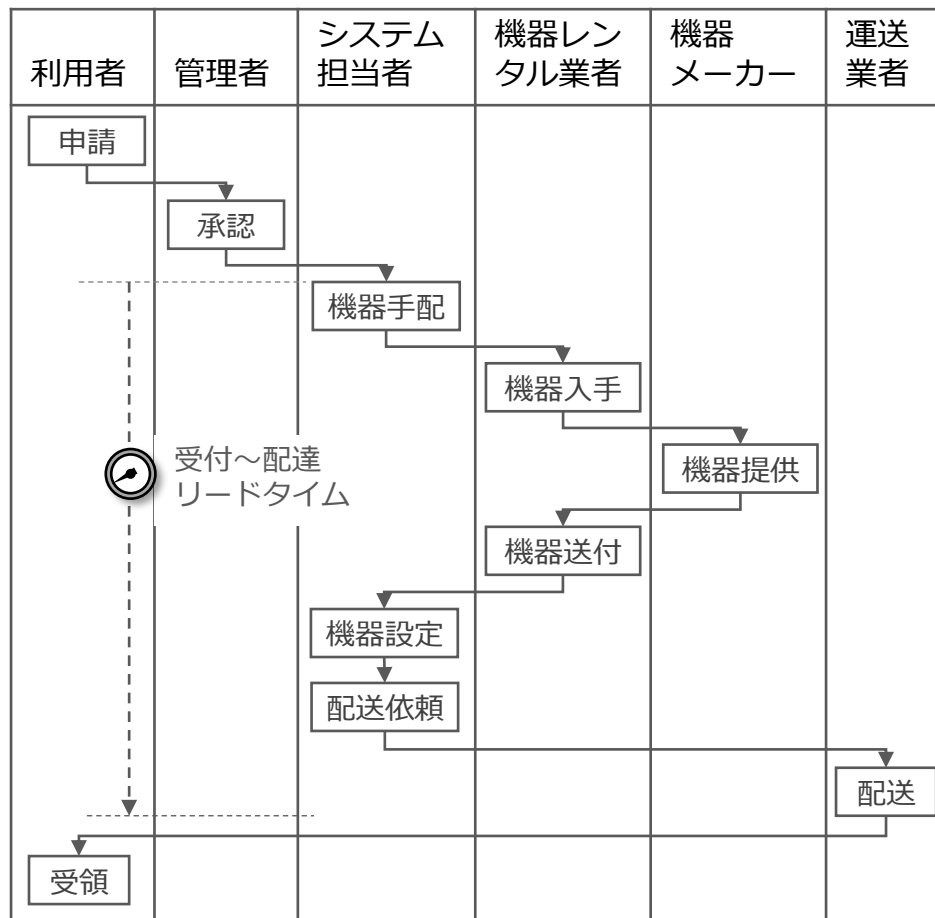
コラボレーション図

(組織間の関係とメッセージに着目)



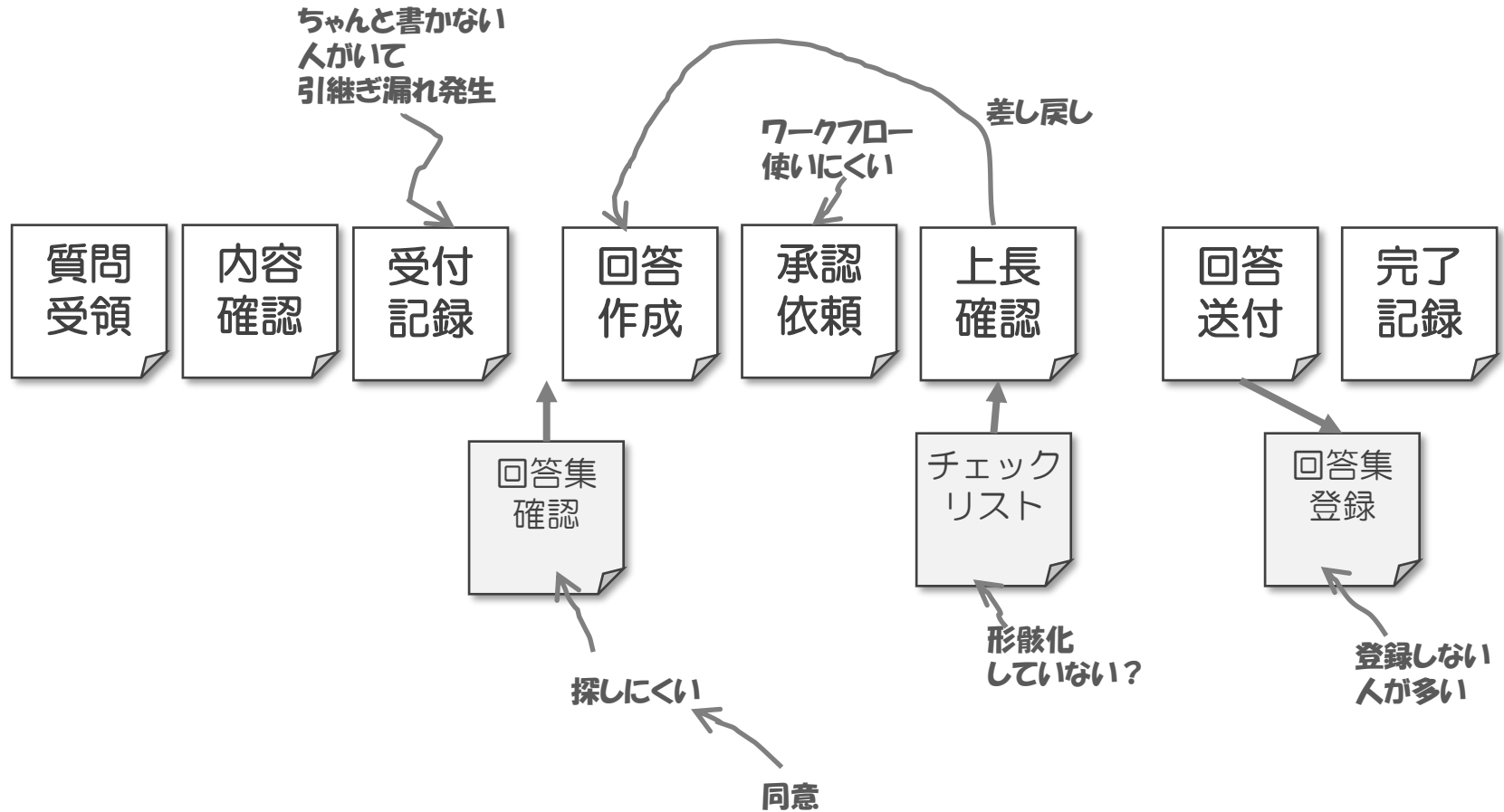
フローチャート

(組織の作業と時系列に着目)



4. 付箋マッピング

思い出したり知恵を出し合ったりしながら、完成させる



(参考) ワークショップの様子

ワークショップでは皆で知見を出し合う雰囲気作りが重要



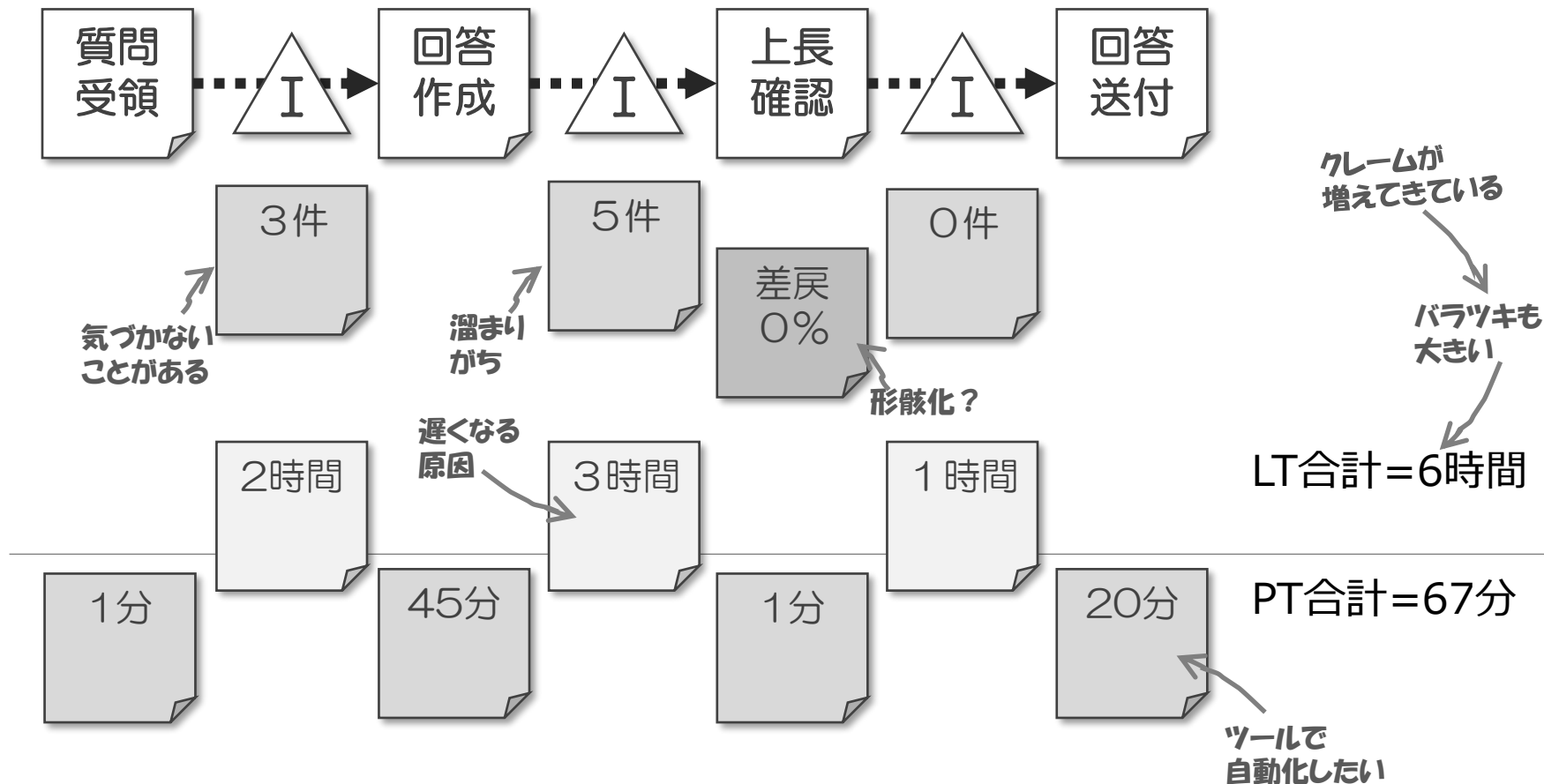
プロセスの
「見える化」



課題の
洗い出し

(参考) バリューストリームマッピング

プロセスの可視化・分析に用いる手法の一つ



プロセスの可視化

第三者からの質問で、論理的な因果関係を埋める

主観的な記憶

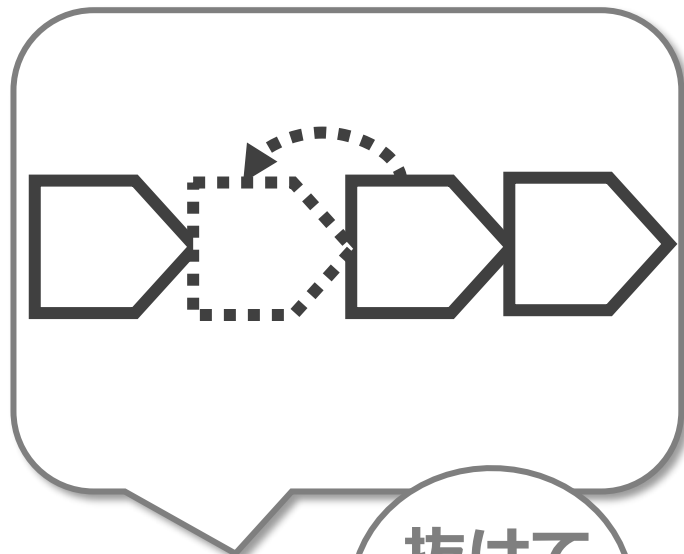


あ



当事者

論理的な因果関係

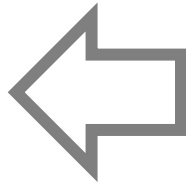


抜けてない?



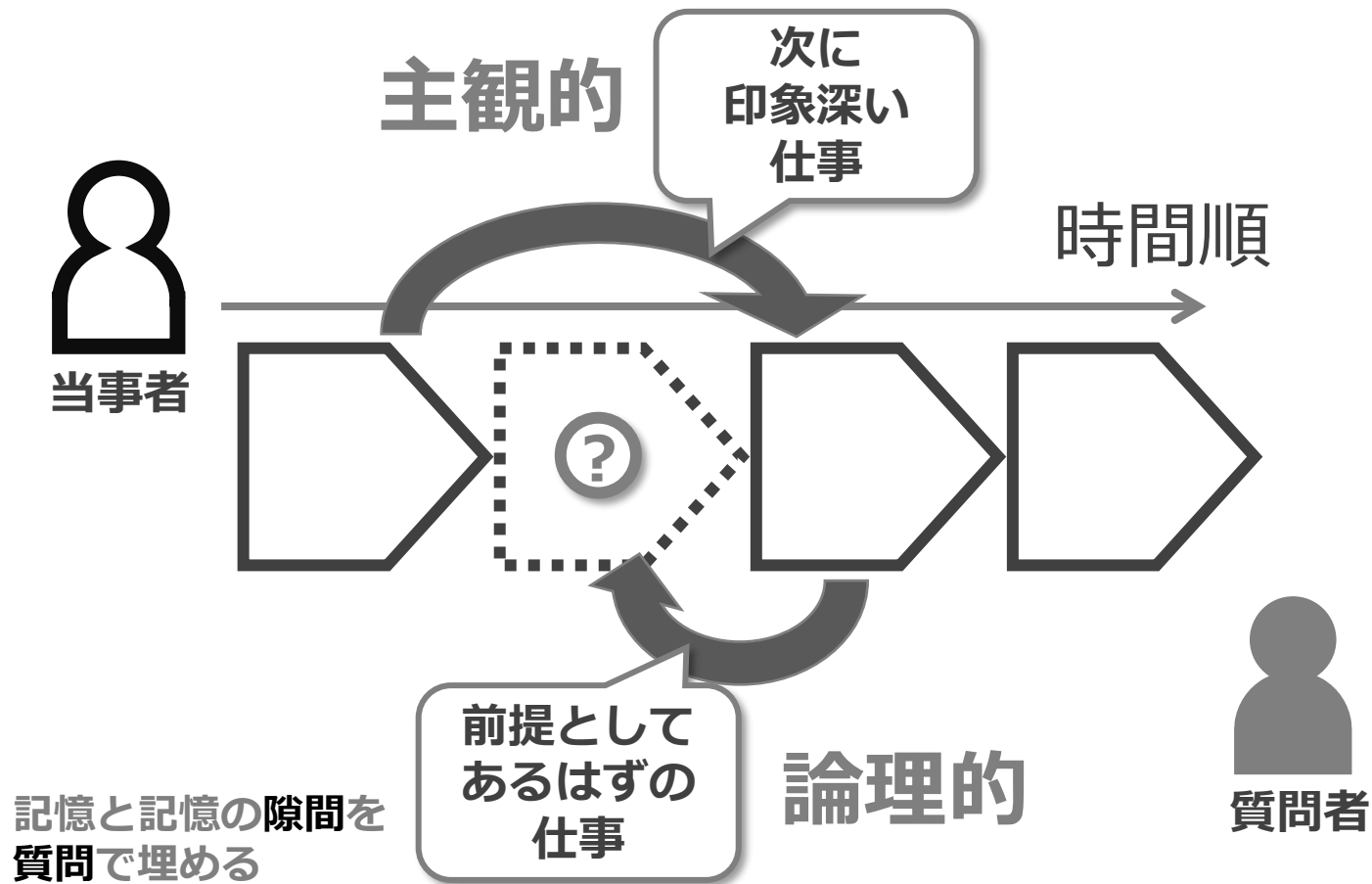
質問者
(第三者)

質問



プロセスの可視化

当事者を“論理”の世界に引き込む



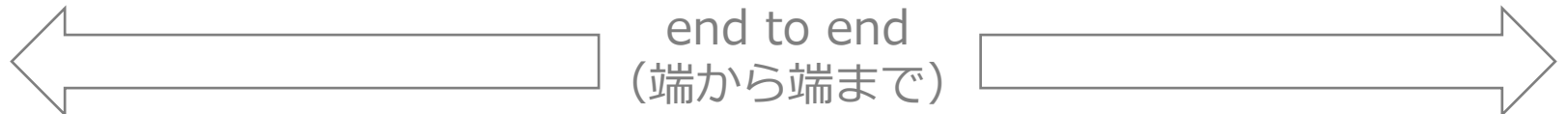
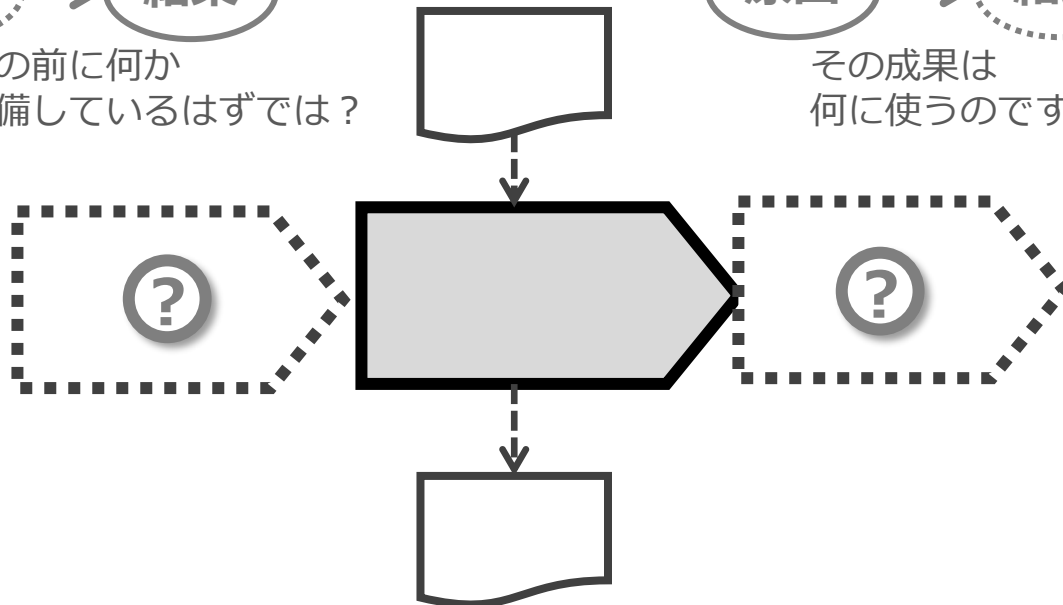
プロセス可視化 | 質問ポイント

因果関係の不足を 埋めるよう質問する

1. 先行作業の不足

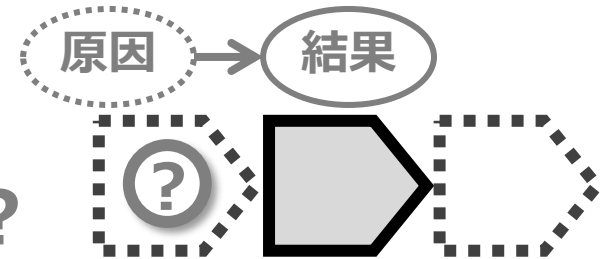


2. 後続作業の不足



プロセス可視化 | 質問 (1/2)

「先行作業の不足」を指摘する



その前に何かやってるはずでは？

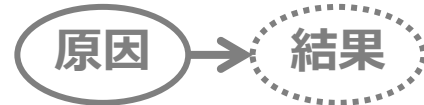
- ・ 事前に開催通知を出しているはずですよ？
- ・ 承認を得ないで配布するのですか？
- ・ 開始前に情報入手しているはずですよ？
- ・ 開始前に最新ルールを確認していますか？
- ・ 最新データを確認する必要があるのでは？

どうやって着手すべきだと気づくのですか？

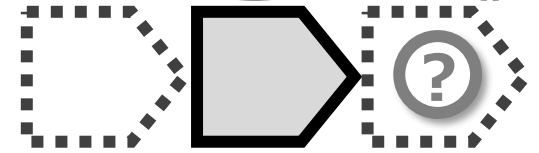
- ・ この作業を始めるべきだと、なぜ気づくのですか？
- ・ どうやって、作業の遅れに気づくのですか？
- ・ あなたがやるべき仕事を、いつ抽出していますか？
- ・ 全ての先行作業の完了を、どう確認していますか？
- ・ 指示書の到着を、どれくらいの頻度で確認していますか？

プロセス可視化 | 質問 (2/2)

「後続作業の不足」を指摘する



それで終わりじゃ無いでしょう？



- この成果物は、何に使うのですか？
- 報告された上司は、その資料を何に使うのですか？
- 保管した文書は、いつか棚卸や廃棄をするのでは？
- 作業完了記録もしているはずですよ？
- 片付けをしているはずですよ？

どうやって次の人に伝わるのですか？

- 次の人は、何をキッカケに作業を始めるのでは？
- 資料を格納しただけでは、次の人は気づかないのでは？
- 次の人が、作業途中のデータを使ってしまうのでは？
- 相手から受領確認を貰わなくて大丈夫ですか？
- 後から訂正する時は、どうやって伝えるのですか？

プロセス可視化 | 担当者

「個人名」でなく「役割名」を使う

A部署の
役割A1

B部署の
役割B1



山田さん

- プロセス可視化の際は、プロセスの実行を担う主体を具体的な「**個人名**」ではなく論理的な「**役割名**」で表現すること（スイムレーンの単位）
- 同じ**個人**が別の**役割**を担う（兼務する）こともあるし、同じ**役割**を、今後、別の**個人**が担当することもある

- × 「私」 「私たち」 「山田さん」
- 「総務G」 「資材発注担当者」

本節のまとめ

プロセスの可視化

【描き方】

- 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

【聞き方】

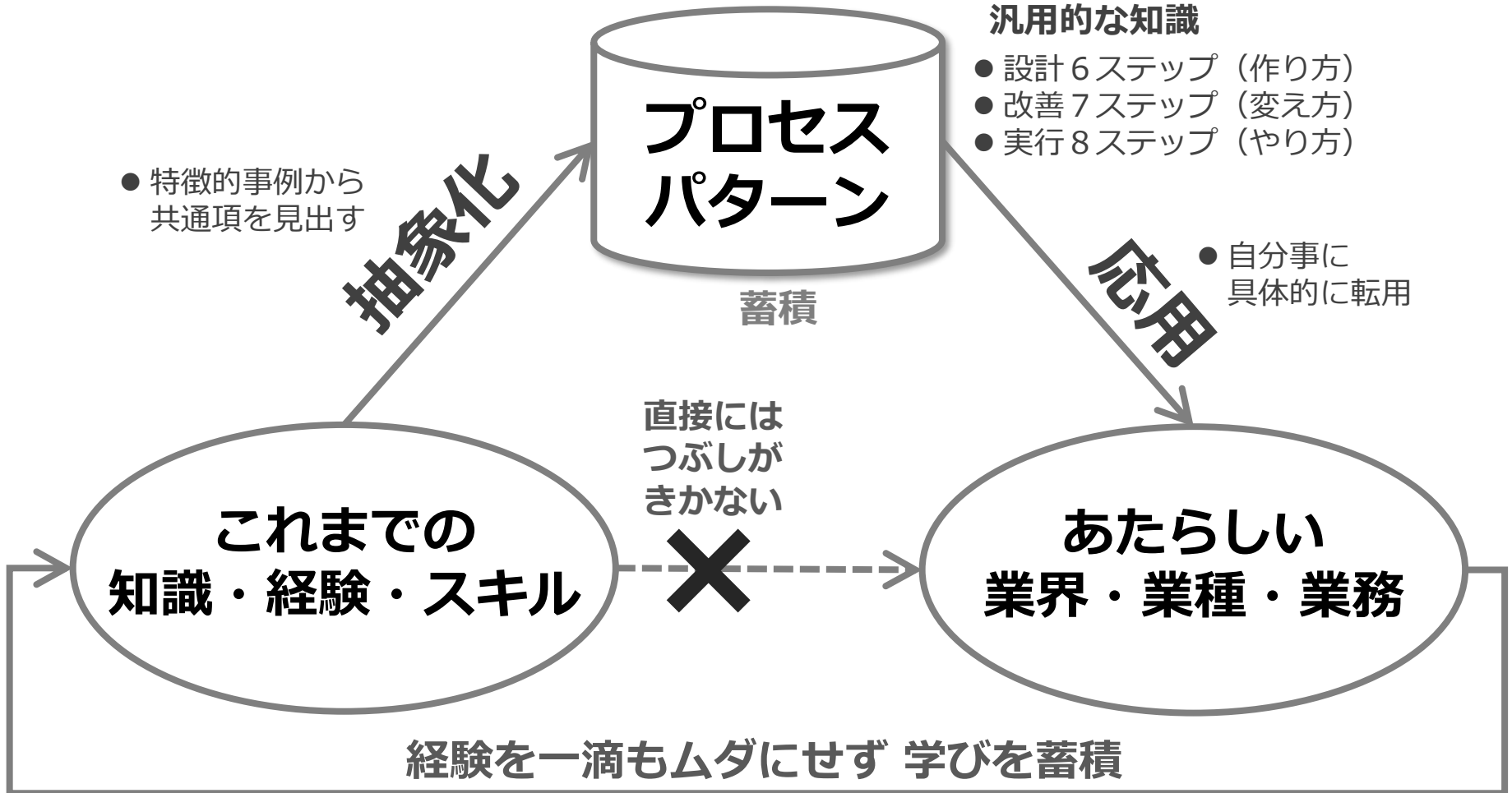
- 論理的に質問
- 先行作業は？
- 後続作業は？



4. プロセス思考の 応用

プロセスは 応用可能

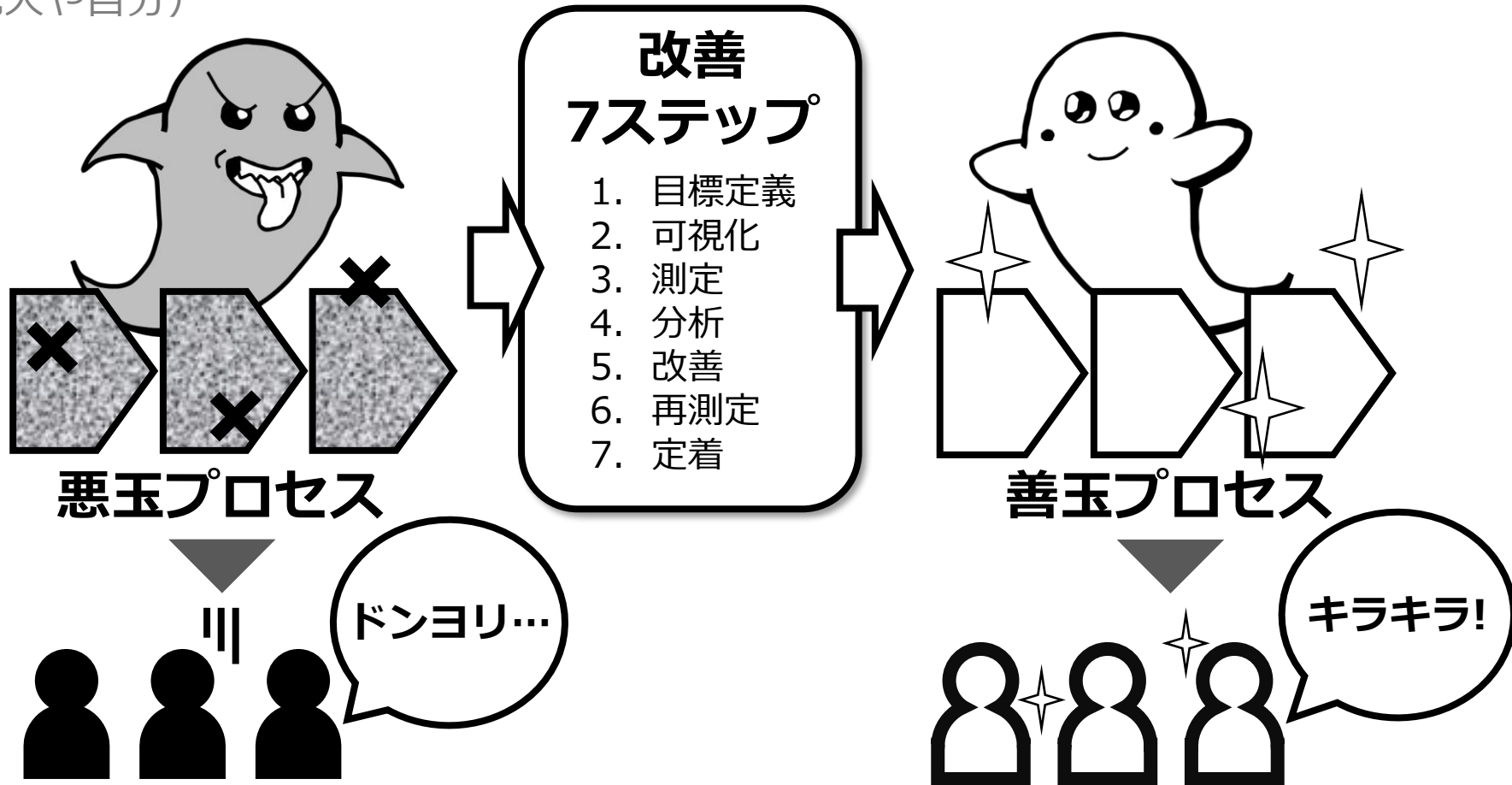
経験はプロセスとして蓄積する



プロセス思考 = 継続的改善

人を責めるのではなく、プロセスを鍛えよう

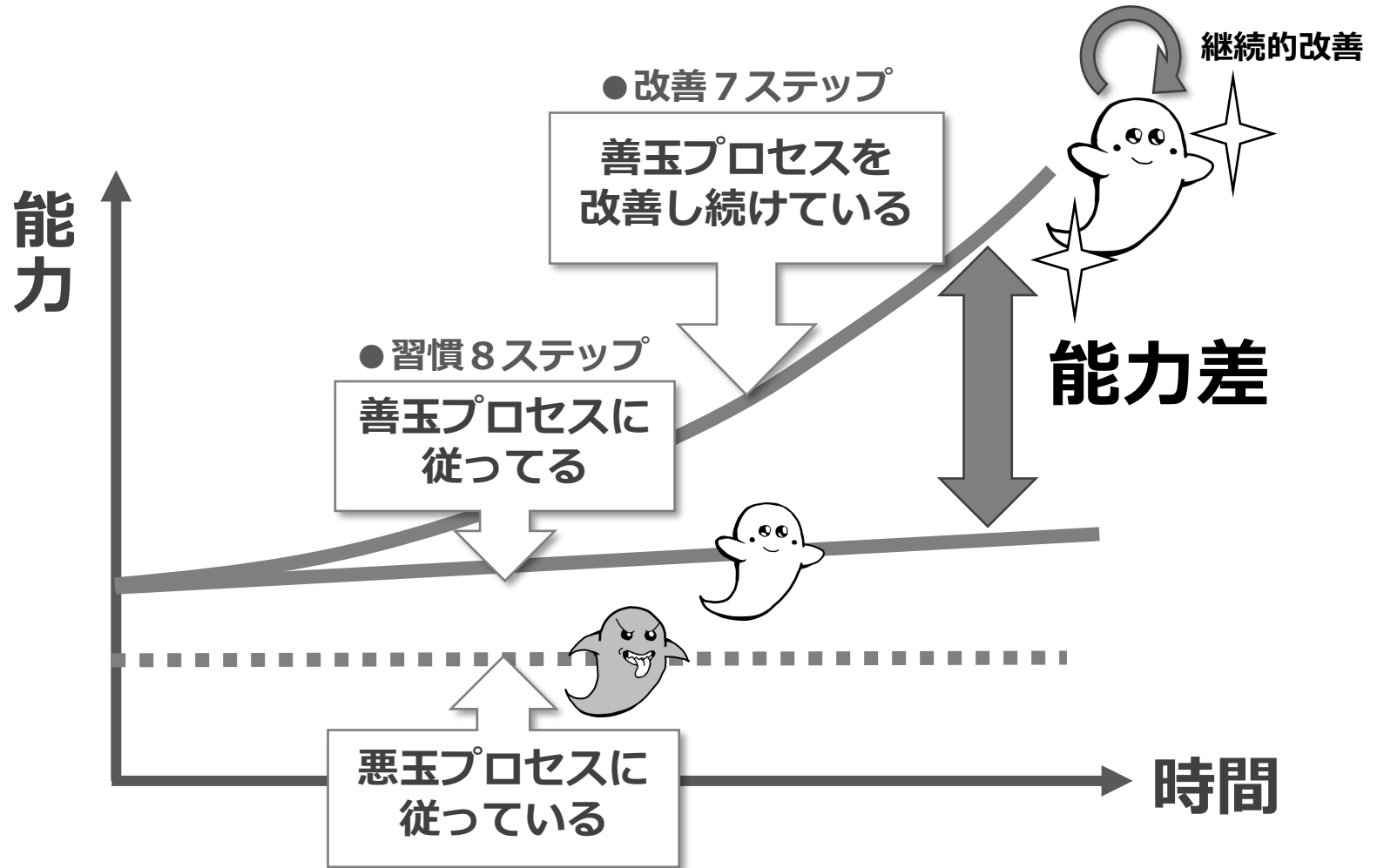
(他人や自分)



個人の能力差よりも、個人を支配するプロセス差の方が大きい

プロセス思考 = 継続的改善

プロセス改善能力で 能力差は開く一方



プロセス思考は 成功の根幹

基礎技術と 改革活動を 結ぶ樹の幹



顧客価値の
創造

改革組織設計

KPI

業務マニュアル

プロセス思考
設計・改善・実行

改革人材育成
コーチング

プロジェクト
マネジメント

ファシリテーション
会議効率化

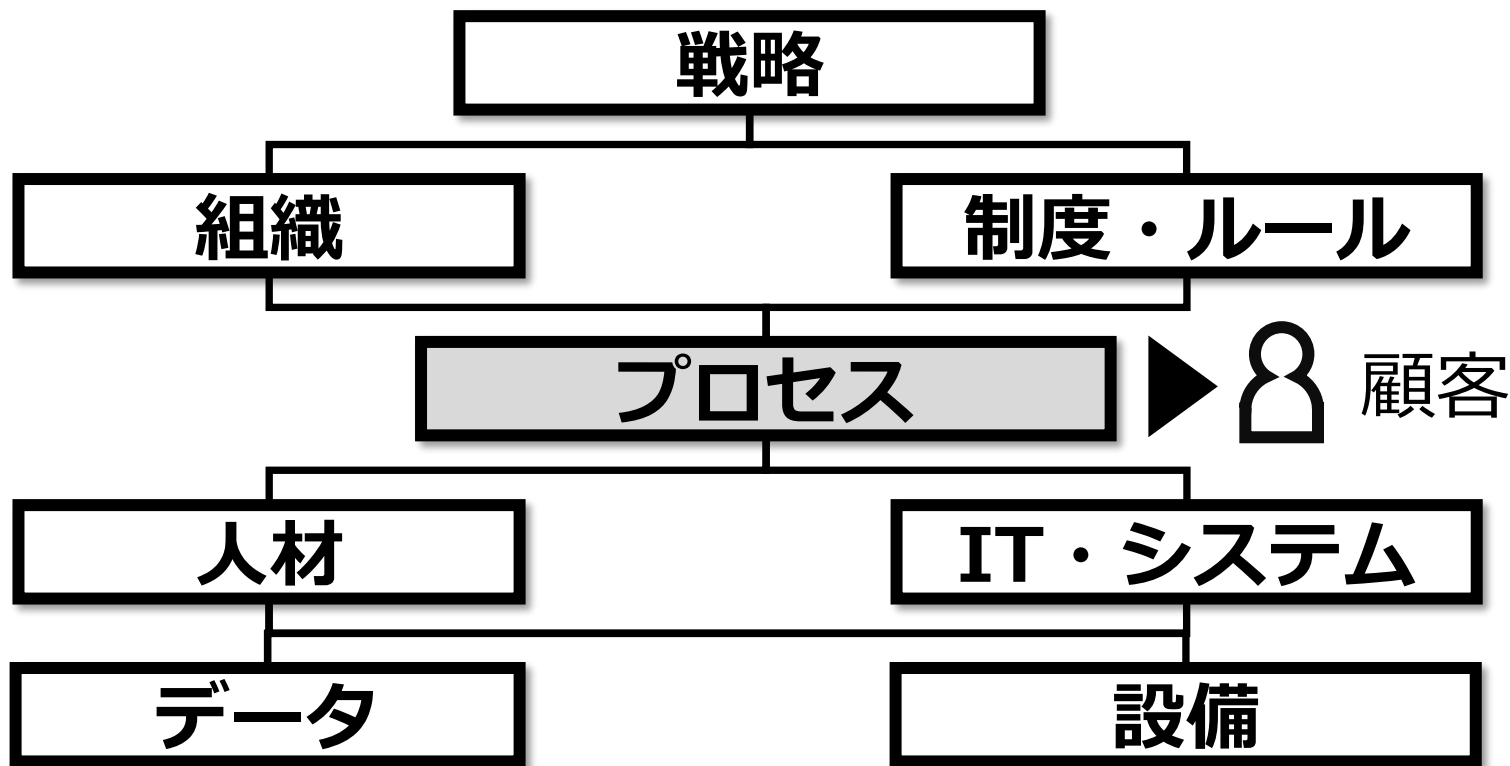
ロジカルシンキング

データ分析

心理分析

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



- 戦略、組織、制度・ルールの意図を実行するのが、プロセス
- プロセスの実行を支えるのが、人材、IT・システム、データ
- プロセスが、全ての経営資源を統合する
- プロセスは他社から（自社でさえ）見えにくい、真似されにくい競争力の源泉

本節のまとめ

- プロセスは**応用可能**
- プロセス思考 = **継続的改善**
- プロセス思考 = **成功の根幹**
- プロセスは**企業資産**



まとめ

プロセス思考

プロセスを効率よく
設計・改善・実行する
思考法を身に着ければ

ミスがなくなり
ムダが減り
実行できる

プロセス思考は
一生モノのスキル

参考資料・1

プロセス可視化の事例

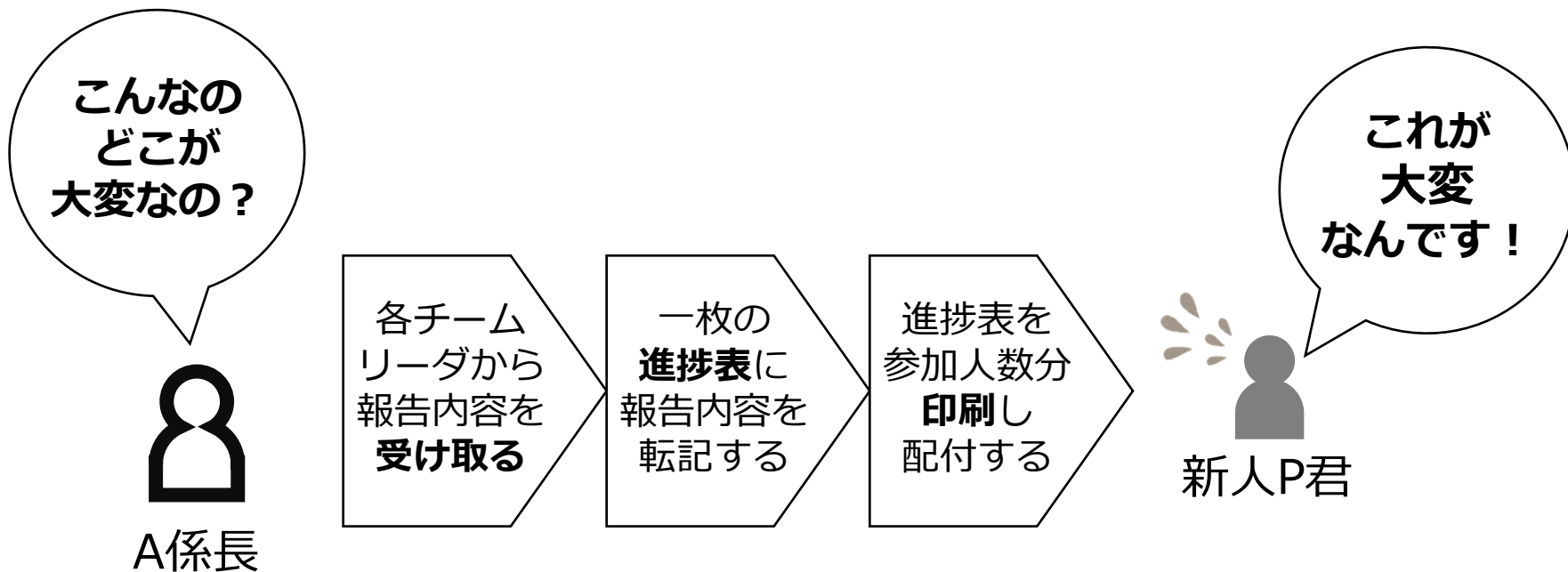
進捗表の取り纏めプロセスの可視化

毎週の進捗会議に
チームA～Eの報告を
1枚の進捗表にまとめて
印刷・配付する

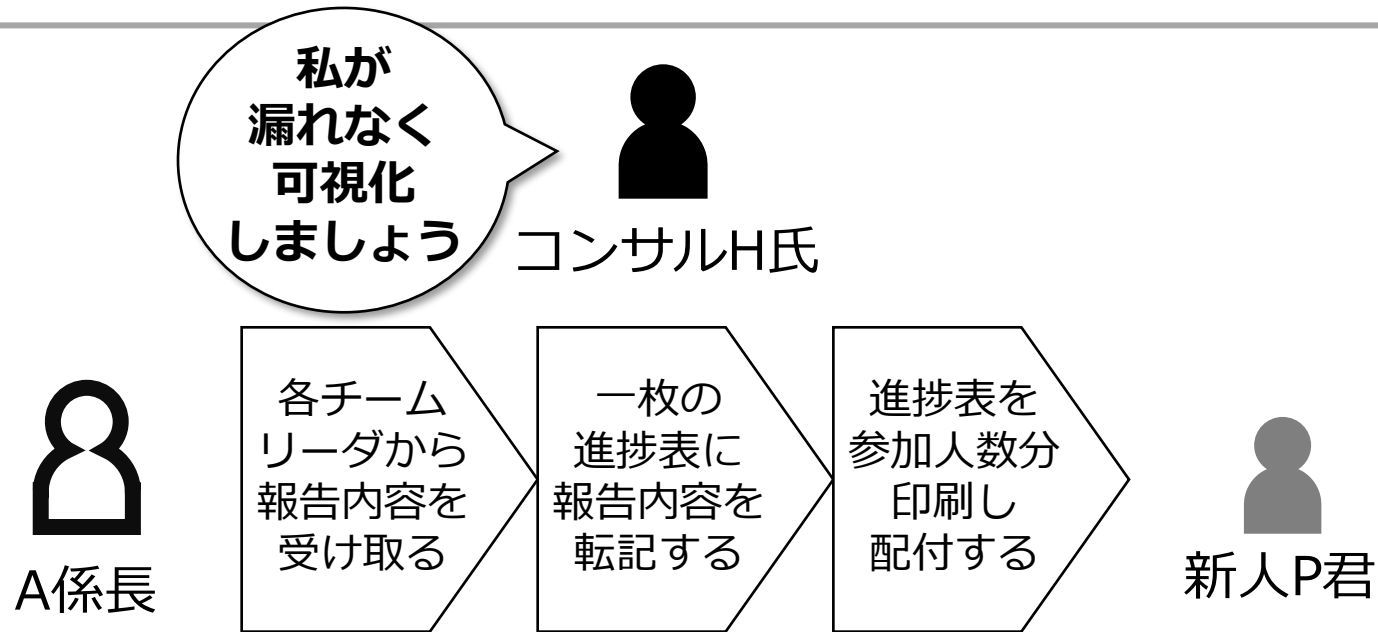


〇〇プロジェクト 進捗表				〇月〇日
チーム	遅れ	進捗状況	課題	依頼事項
チームA				
チームB	3日			
チームC				
チームD	1日			
チームE	1日			

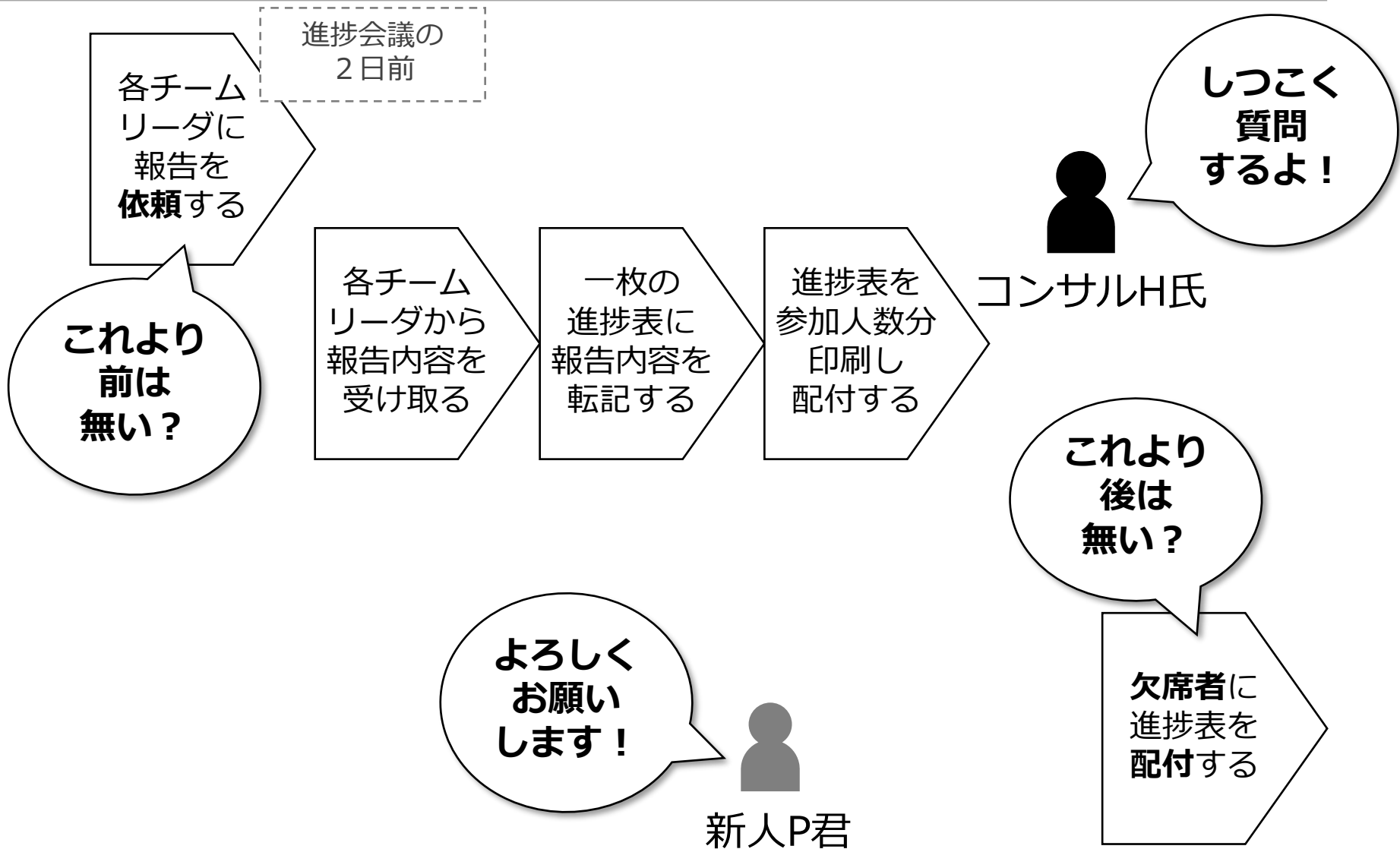
進捗表の取り纏めプロセス（1）



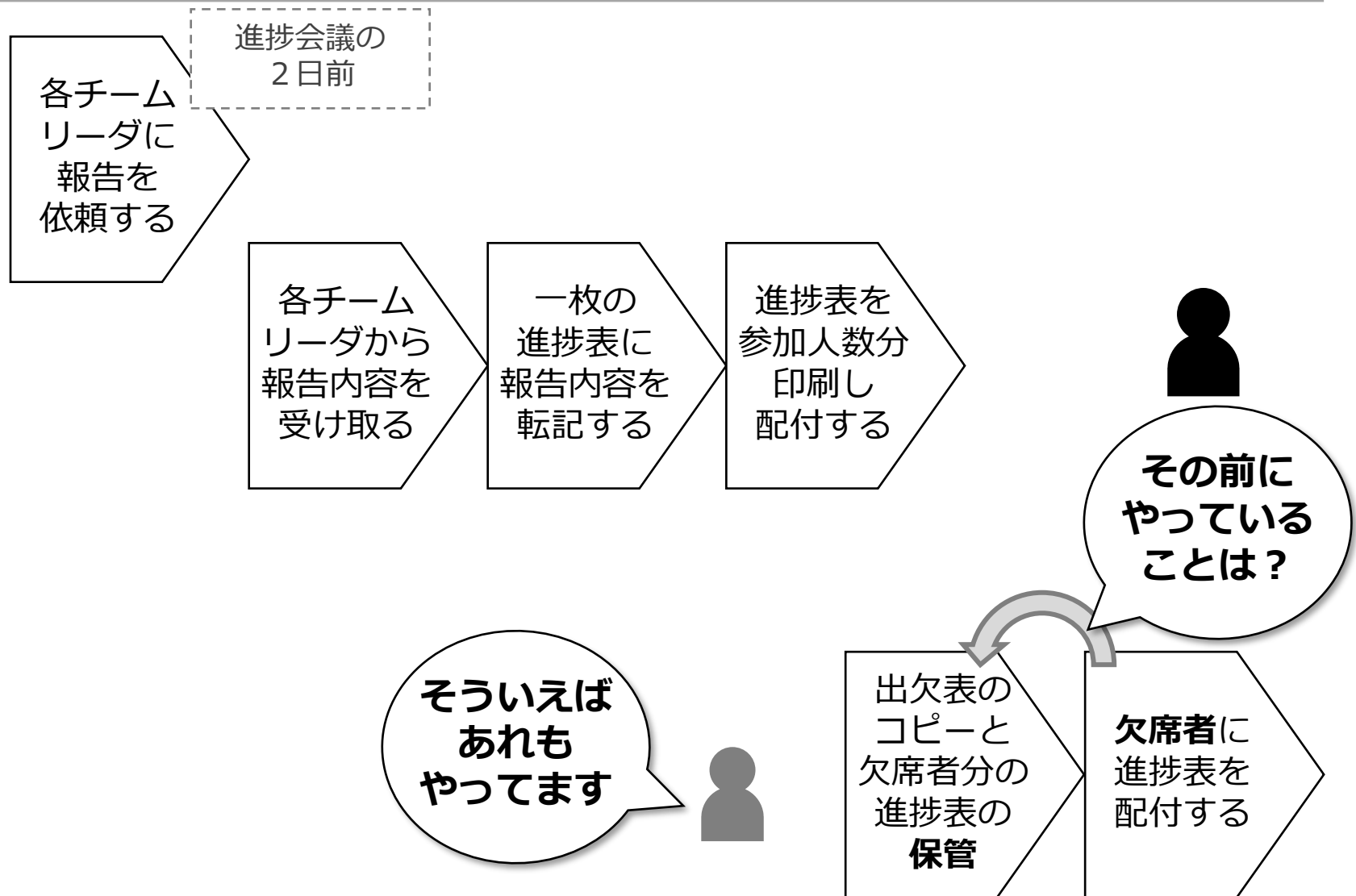
進捗表の取り纏めプロセス（2）



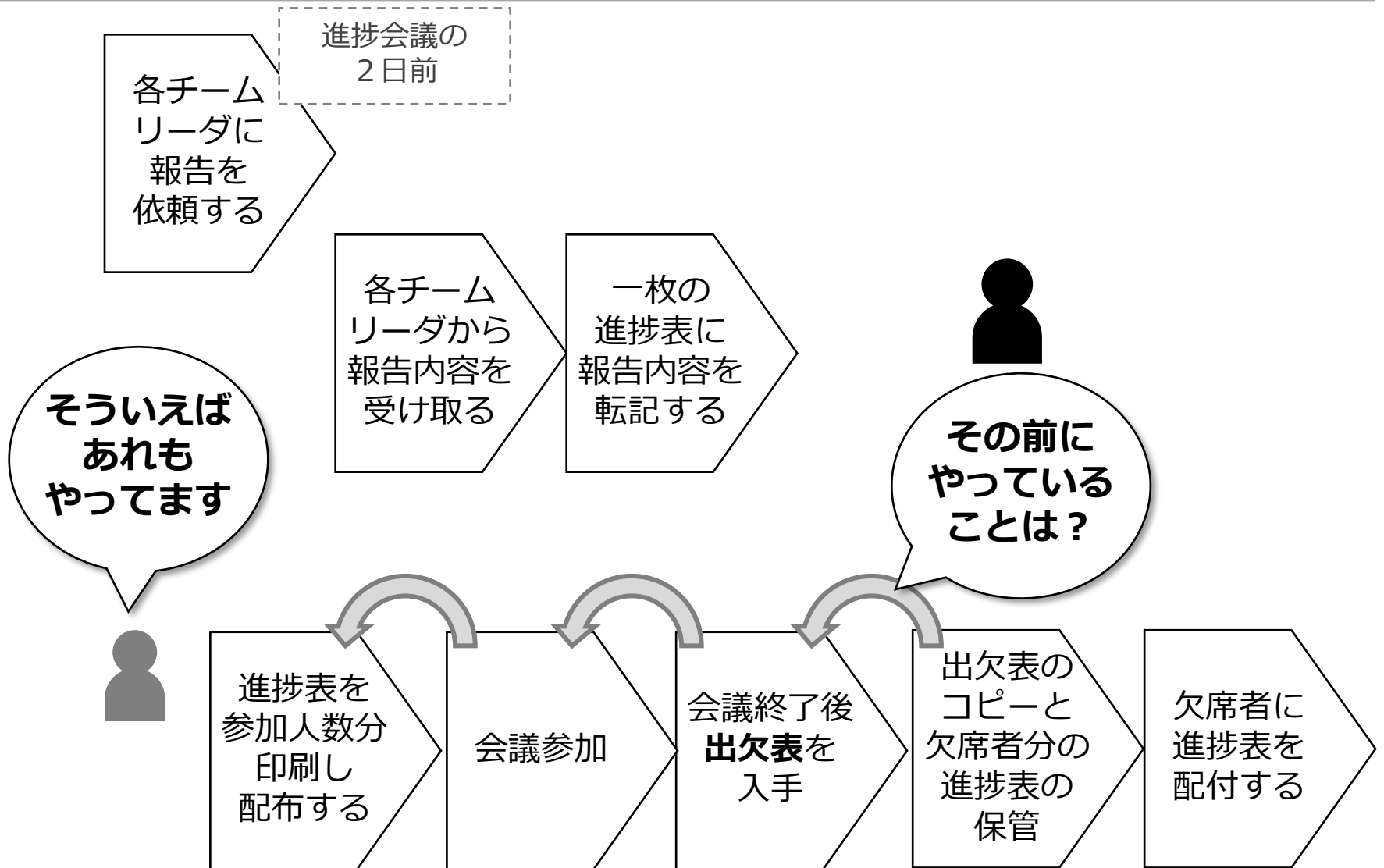
進捗表の取り纏めプロセス（3）



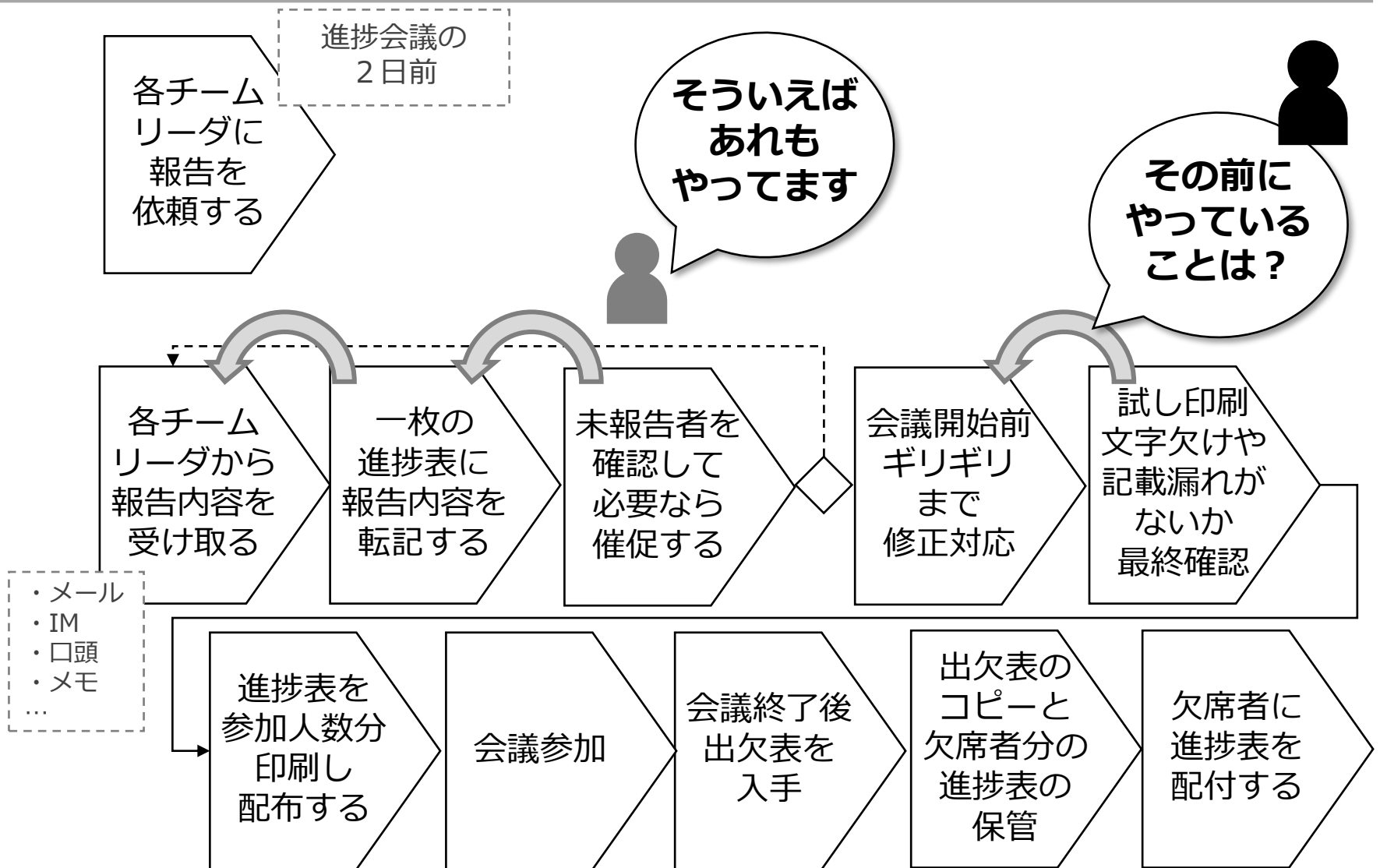
進捗表の取り纏めプロセス（４）



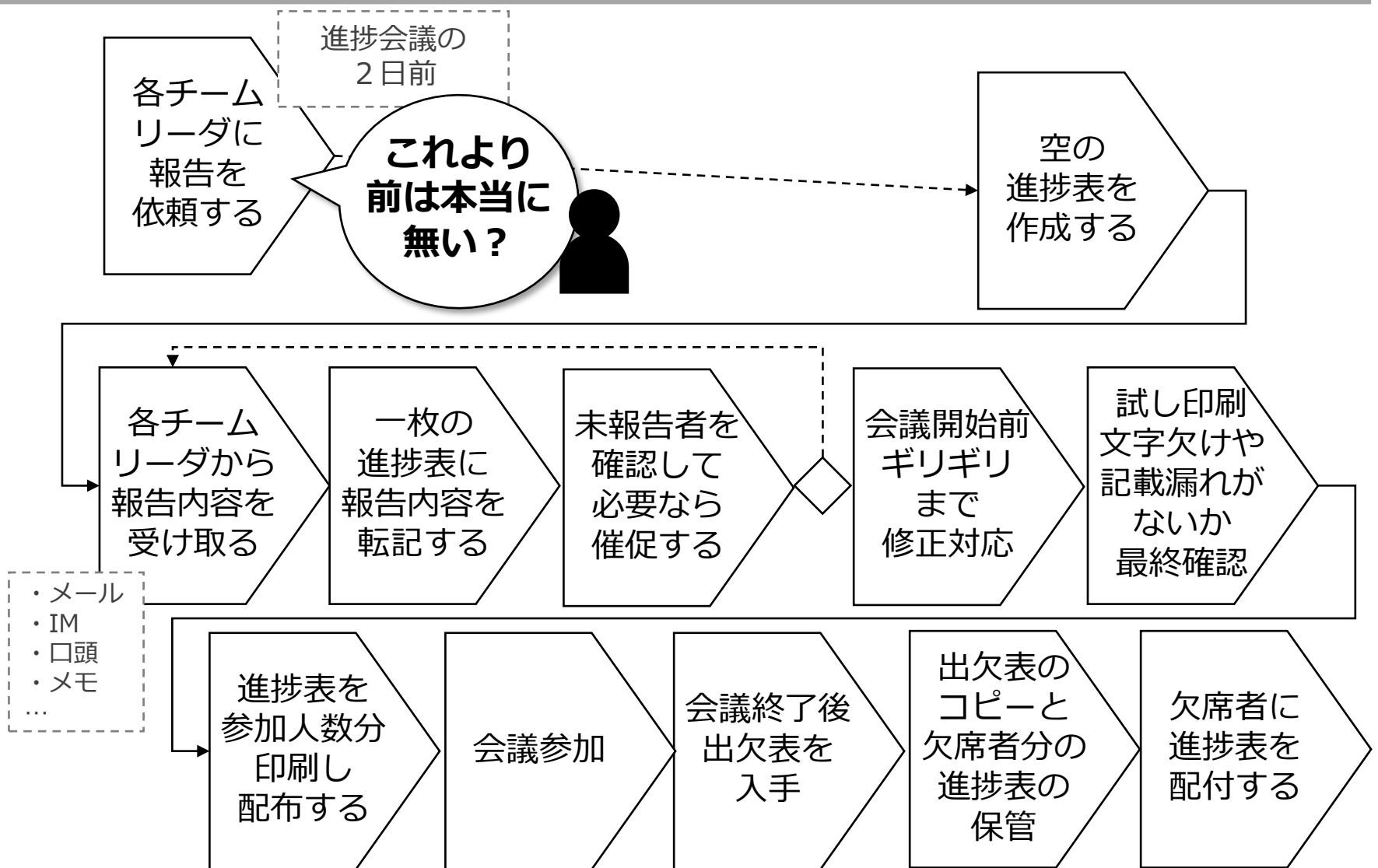
進捗表の取り纏めプロセス（5）



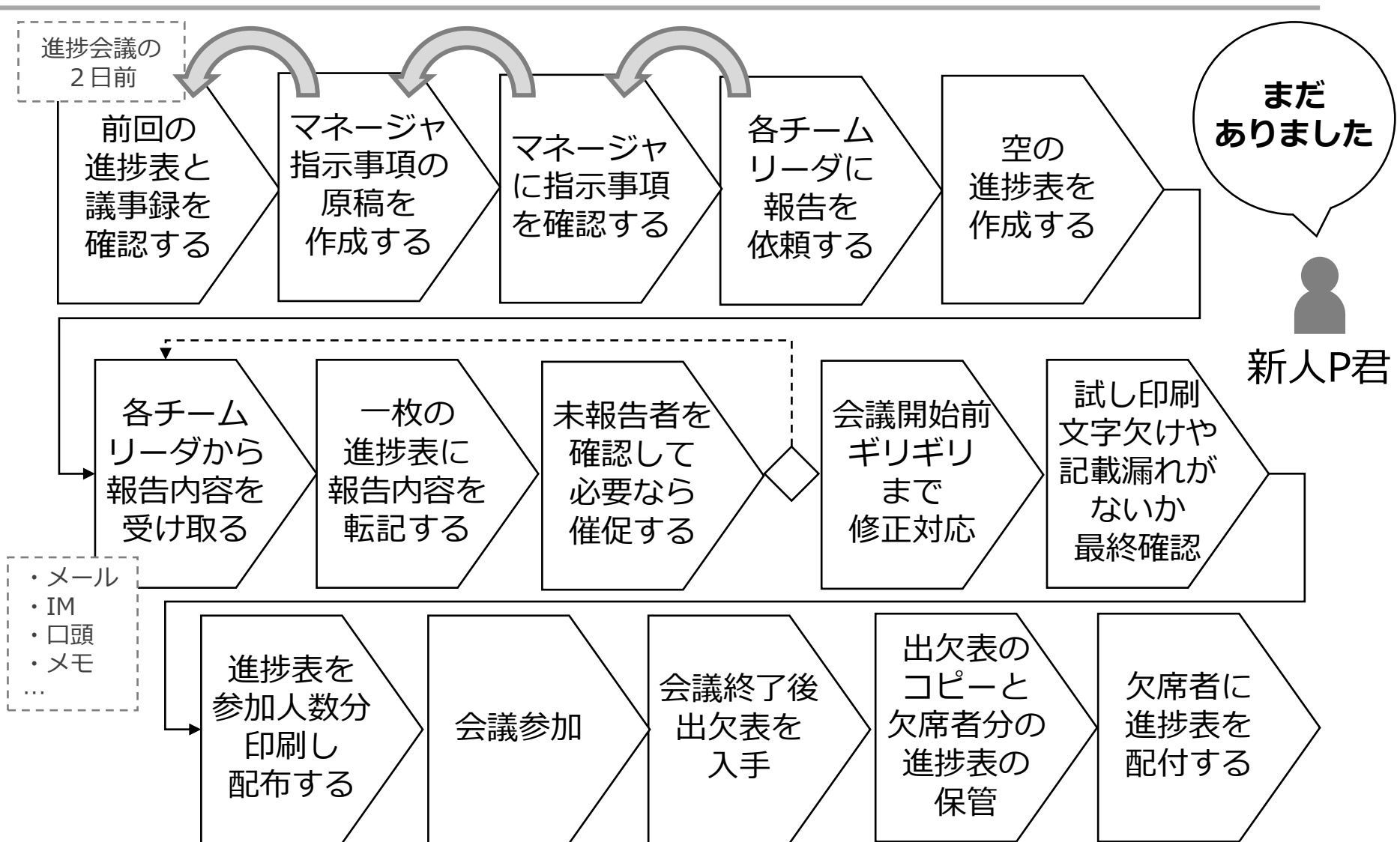
進捗表の取り纏めプロセス（6）



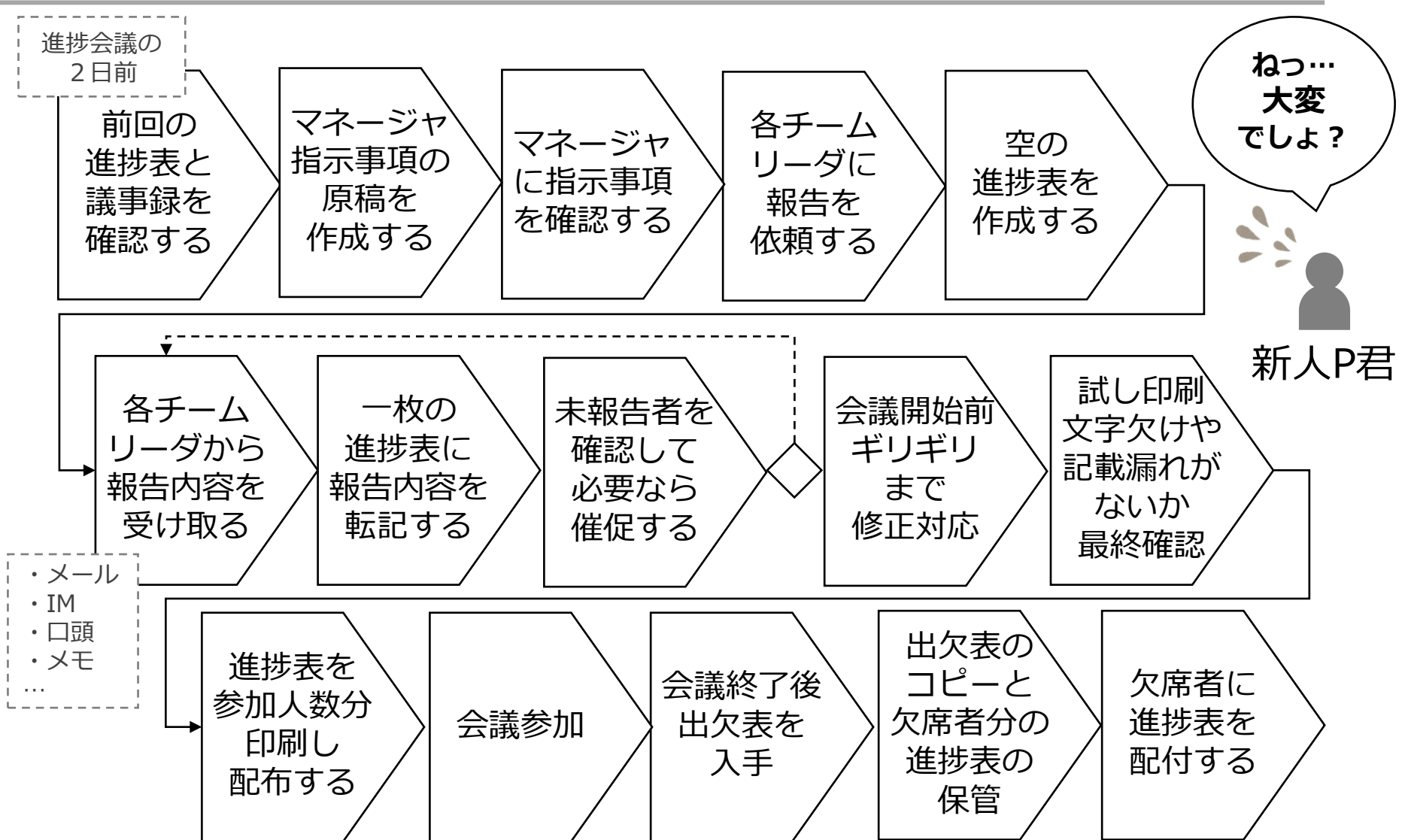
進捗表の取り纏めプロセス（7）



進捗表の取り纏めプロセス（8）

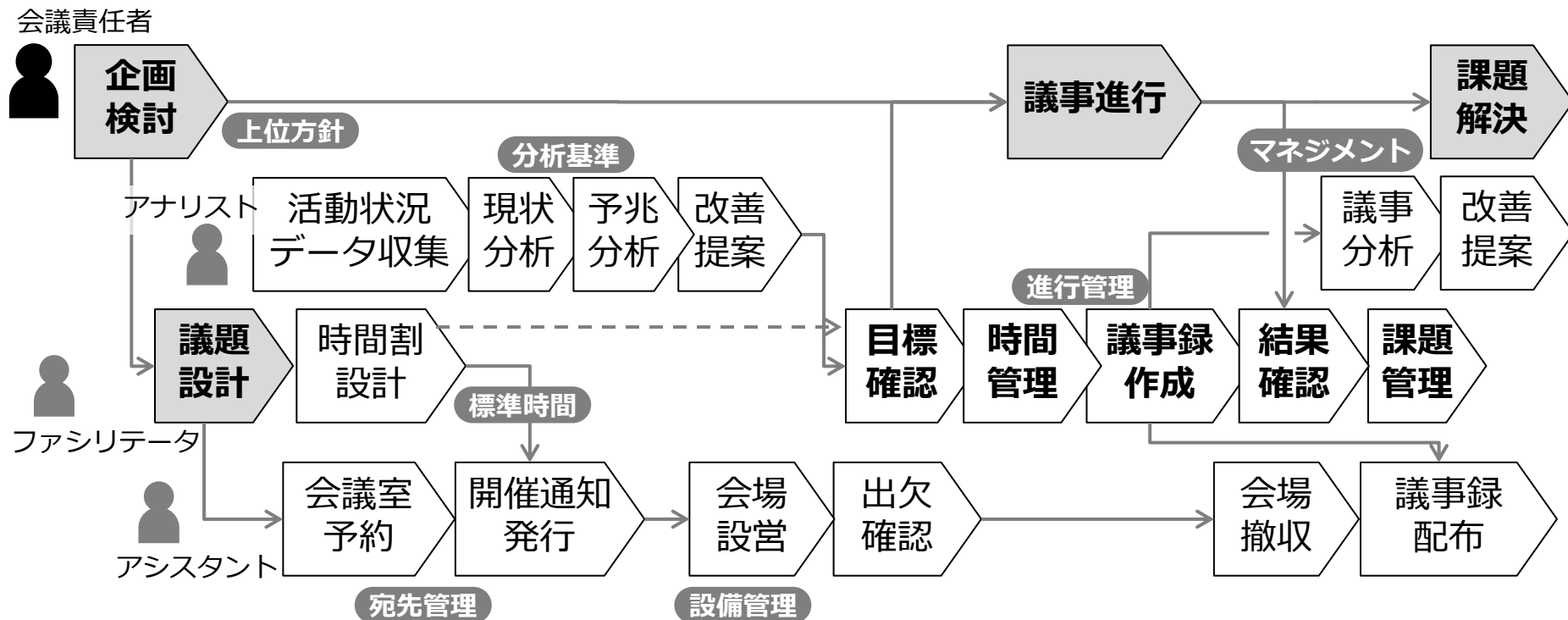


進捗表の取り纏めプロセス（9）



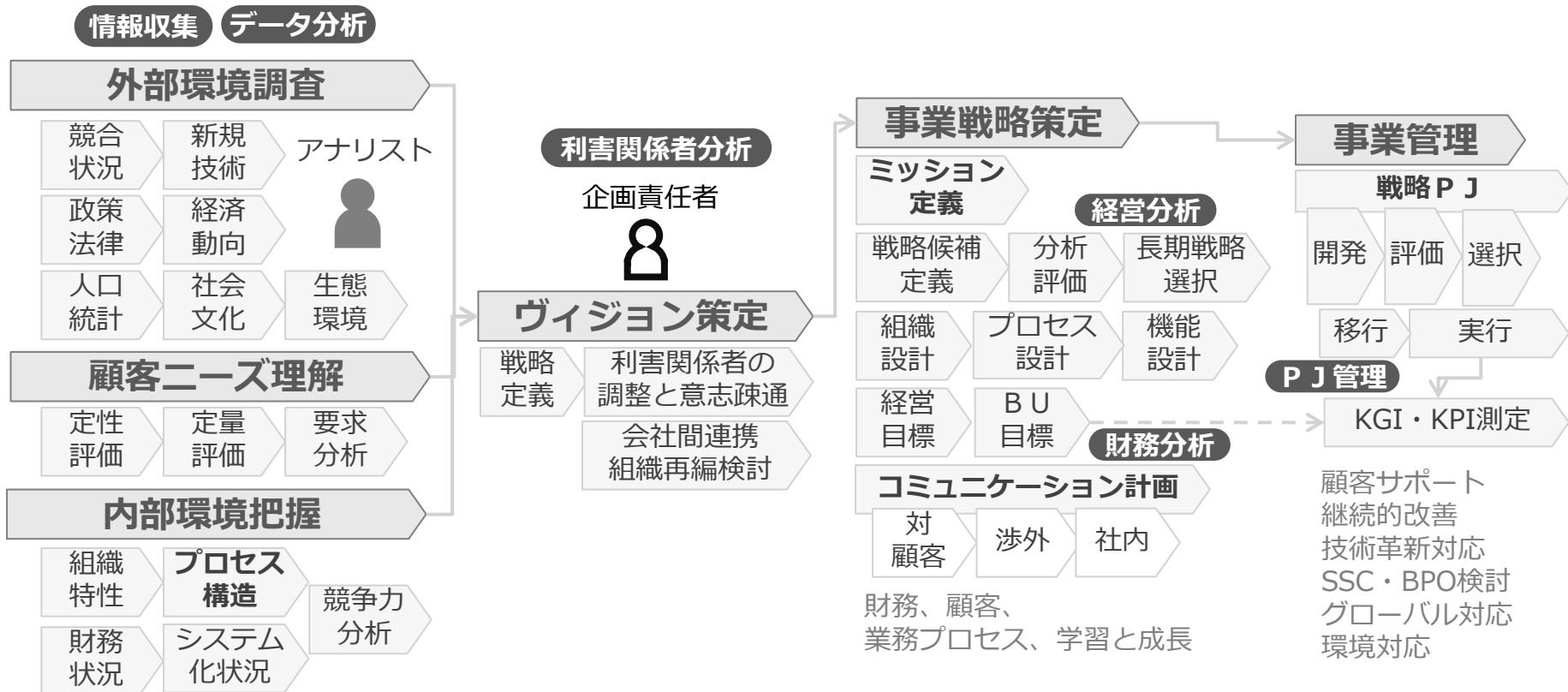
プロセスの可視化

仕事の全てはプロセスで成り立っている



プロセスの可視化

一見複雑な業務も、必ず可視化できる



程度の差こそあれ、すべての現場は定型的なルーチン業務を行っている。営業であれ設計であれ、現場におけるすべての業務が非定型のクリエイティブな仕事であることはありえない。

—— 遠藤 功『現場論』東洋経済 (p.93) より

参考資料・2

プロセス思考の基本思想

プロセス思考

— process thinking

仕事や生活の水面下にあるプロセスを改善し続ける思考法



Management
OODA 監査
業務改革
製造工程
プロジェクト
作業手順 PDCA
マニュアル
アルゴリズム
サイクル

働き方
(ワーク)

日課 段取り
レシピ 歴史
必勝法 コツ
ライフハック
生活習慣 流儀
やり方 教育
ルーティン
プログラム

生き方
(ライフ)



悪玉プロセス

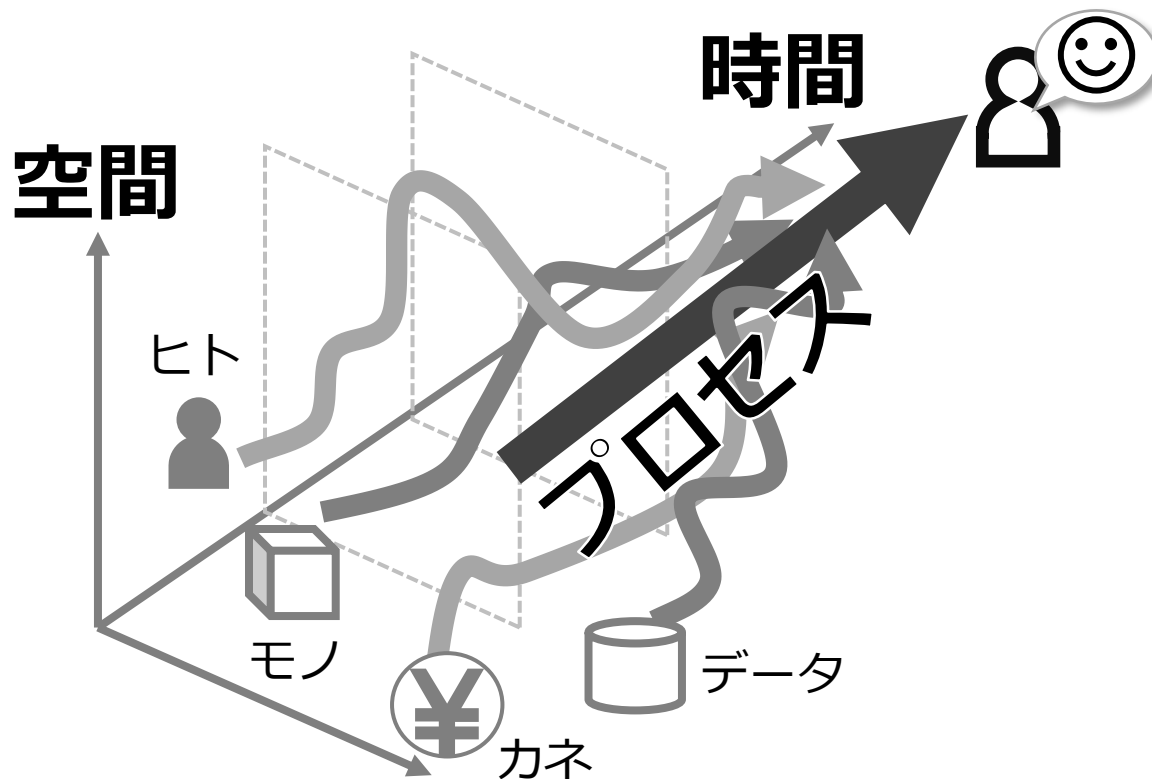
プロセス



善玉プロセス

プロセスの特徴

プロセスは 様々なリソースを時系列に統合する

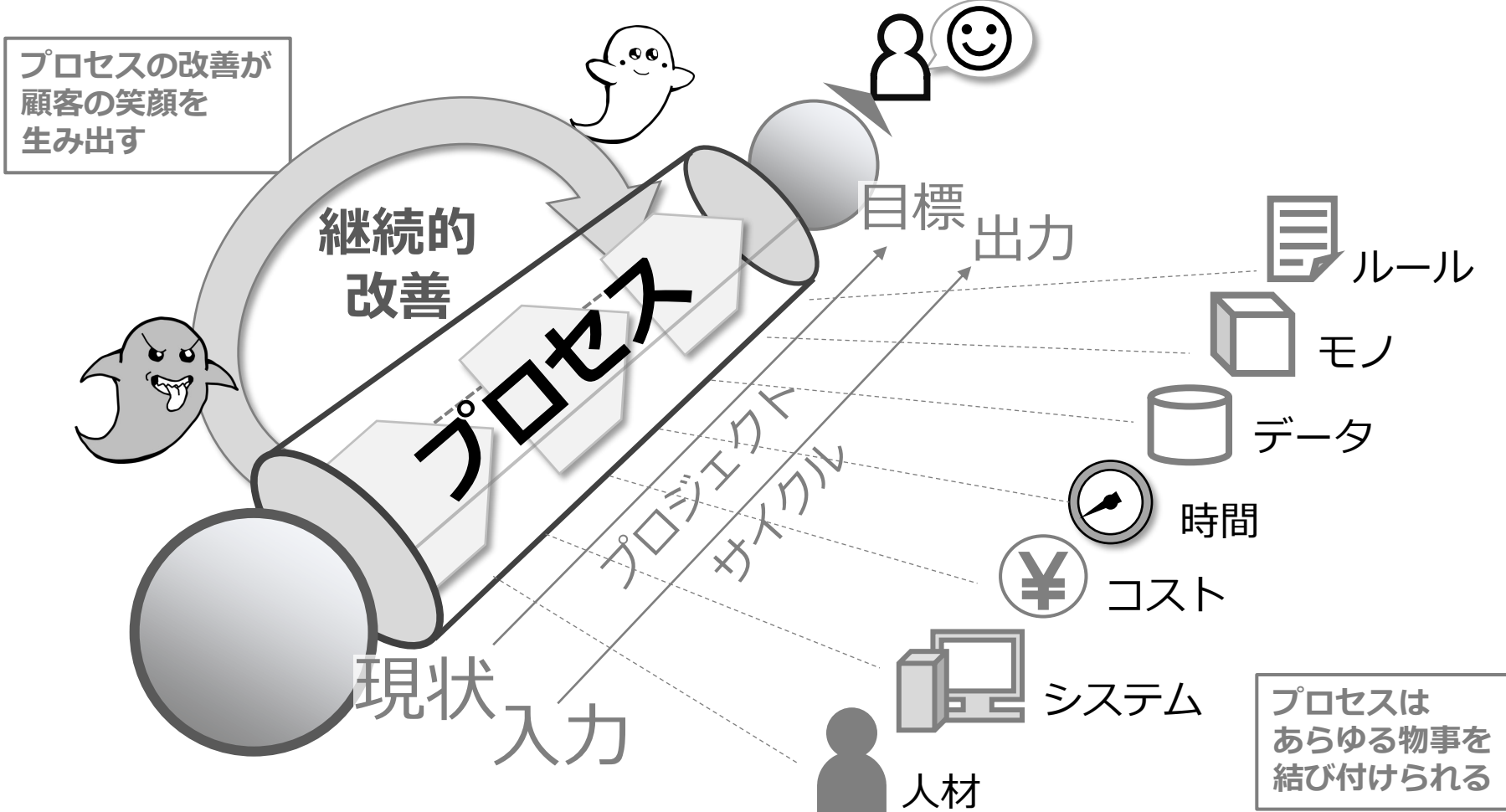


「プロセス」 = 様々なリソースを 時系列に沿って束ね、
価値（誰かの笑顔）を生み出す 営み

プロセス思考

— process thinking

プロセスを 継続的に改善する 思考法

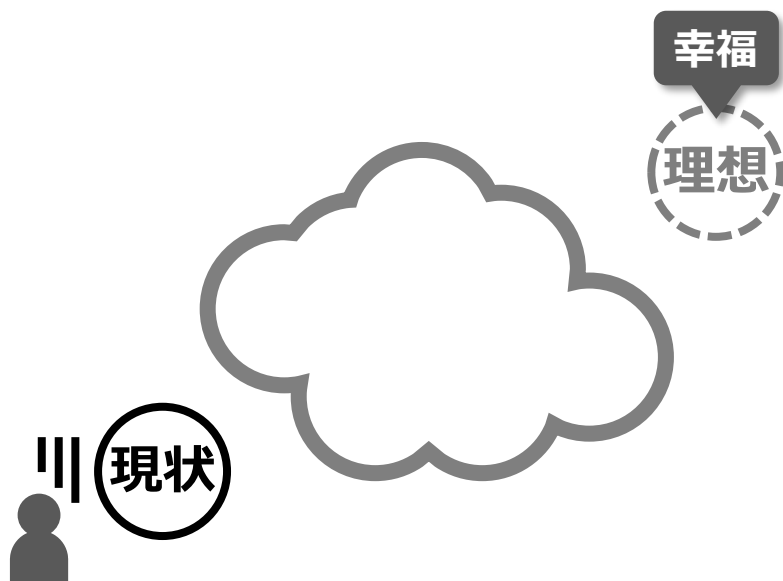


プロセスは、森羅万象を結び合わせ実行に繋げる 唯一の媒体

現状 から 理想 へ

理想までのプロセスが見えれば、動き出せる！

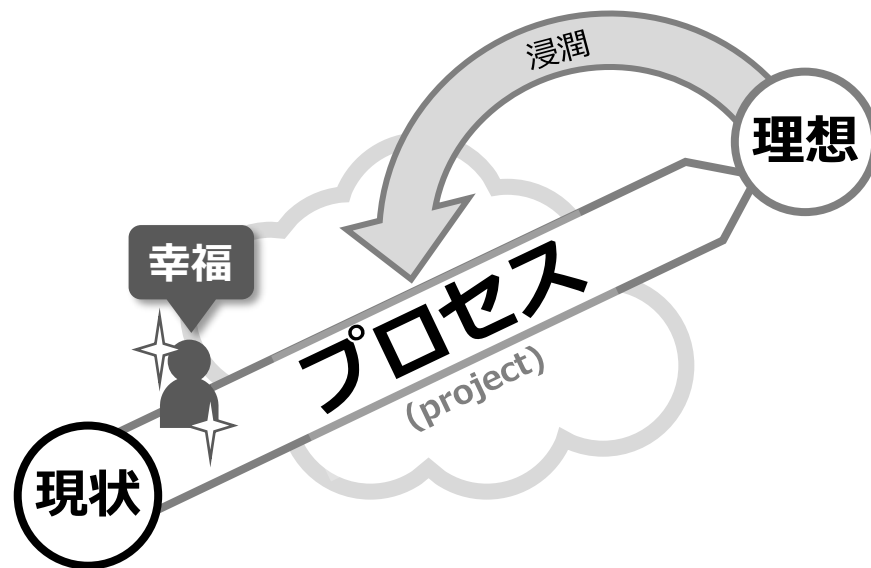
道が見えない



現状にしがみついてしまう

現状と幸福が断絶された
ドンヨリ人生

道が描けている



最初の一歩を踏み出せる

今日に理想と幸福が浸潤している
キラキラ人生

四大思考

相補的な思考法をバランス良く身につける

心理中心

デザイン思考

プロセス
思考

システム
思考

時間的
(変化)

空間的
(構造)

論理思考
(ロジカルシンキング)

論理中心

プロセス思考教室 | 講座一覧

仕事と生活の全てに 一生役立つ改革手法

改革組織設計

- プロセス管理

業務マニュアル

- プロセス文書化

KPI

- プロセス測定

プロセス設計
6ステップ

プロセス改善
7ステップ

プロセス実行
8ステップ

プロセス思考

改革人材育成

プロジェクト
マネジメント

ファシリ
テーション

ロジカル
シンキング

データ分析

心理分析

參考資料

process vs. procedure

process vs. procedure

process [pra'se,s] (n.)

a series of things that are done in order to achieve a particular result.

→ 成果をもたらす一連の流れ（自然発生的なものを含む）

procedure [prɒsi:'dʒə] (n.)

the official or formal order or way of doing sth, especially in business, law or politics.

→ 公的・形式的な手続き（人為的）

- Oxford Advanced Learner's Dictionary 7th edition

process vs. procedure

process (n.)

early 14c., "fact of being carried on" (as in *in process*), from Old French **proces** "a journey; continuation, development; legal trial" (13c.) and directly from Latin **processus** "a going forward, advance, progress," from past participle stem of *procedere* "go forward" (see **proceed**).

Meaning "course or method of action" is from mid-14c.; sense of "continuous series of actions meant to accomplish some result" (the main modern sense) is from 1620s. Legal sense of "course of action of a suit at law" is attested from early 14c.

「成果達成のための一連の行為」という現代的な意味は、**1620年代**から。

procedure (n.)

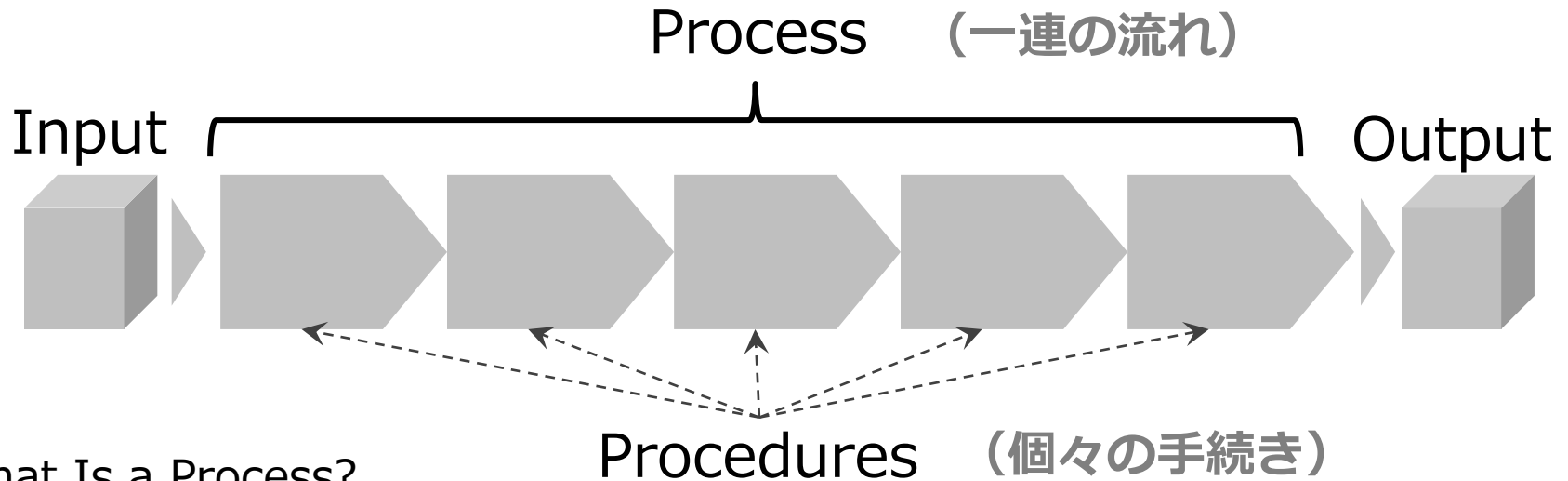
1610s, "fact or manner of proceeding," from French **procédure** "manner of proceeding" (c. 1200), from Old French **proceder** "to proceed" (see **proceed**).

Meaning "method of conducting business in Parliament" is from 1839.

※past participle 過去分詞

— 英語語源サイト <http://www.etymonline.com/>

process vs. procedure



What Is a Process?

- A process is the conversion of an input into an output.

What Is a Procedure?

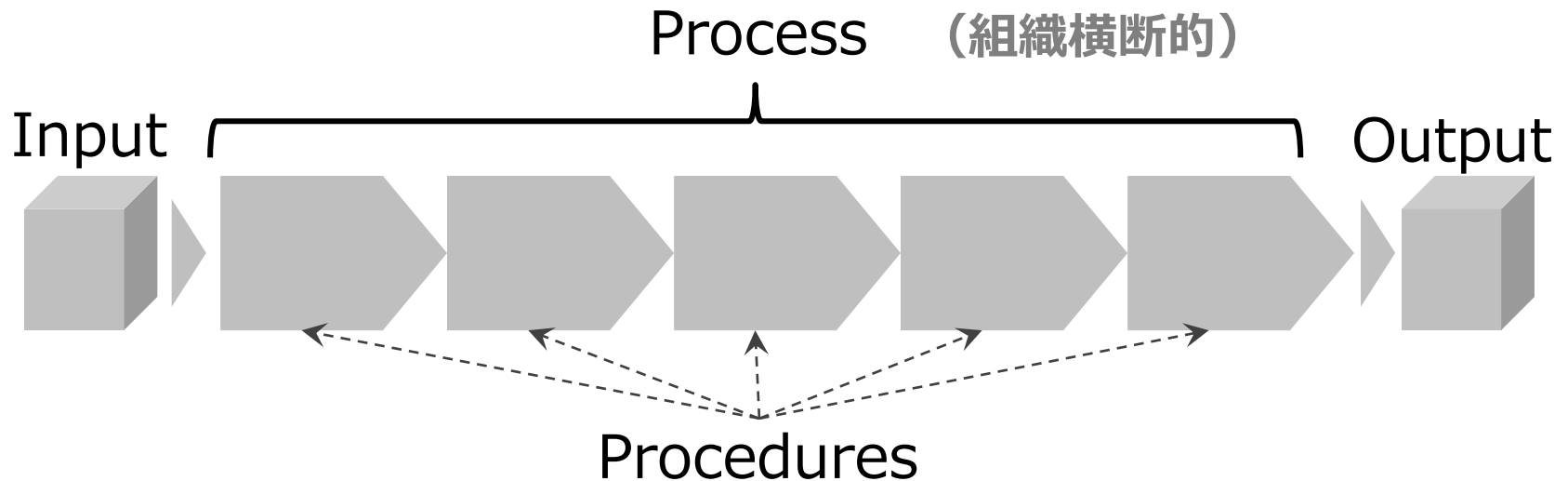
- A “procedure” is a term used in a variety of industries to define a series of steps, taken together, to achieve a consistent result, in this case process outputs. Procedures can be called a Standard Operating Procedure (SOP), a good manufacturing practice (GMP), or a business best practice. Procedures are required for compliance, are helpful for training and procedures help to retain important information that helps the organization prevent errors.
- A simple process may be described by a single procedure. But a more complex process, like the Revenue Process, will have **multiple procedures.**

英語圏の人でも混乱するのでしょうか！

— Bizmanualz “What’s the Difference Between Processes and Procedures?”

<https://www.bizmanualz.com/write-better-procedures/whats-the-difference-between-process-and-procedure.html>

process vs. procedure – ISO9000



Processes are a high level view of the organization's activities. The key tasks within the overall process are identified. Process descriptions usually refer to several individuals or teams as processes tend to flow across the organization. ISO defines a process as a set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs. So every process will have a clearly identified **input** and **output**, and depending on whether these are internal or external, there will also be a **customer** or set of customers.

Procedures are the detailed steps that describe how a process step will be performed.

— What is the difference between a procedures and a process approach?

<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-IN/Resources/Whitepaper-Difference-between-a-procedures-and-a-process-approach-in-the-new-ISO-standards-418-KB.pdf>

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。