



プロセス設計 6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**

- **プロセス設計の効率・効果を高める**
- **最適なビジネスを生み出す**

- **今回のゴール**

- **ビジネスプロセスの設計手順の知る**
 - **ビジネス設計**
 - **サービス設計**
 - **プロセス設計**

目次

- 1. ビジネスとは
- 2. 設計 6 ステップ
- 3. 設計 6 ステップ - ビジネス設計
- 4. 設計 6 ステップ - サービス設計
- 5. 設計 6 ステップ - プロセス設計

参考資料

- 付加価値連鎖 (value chain)
- 設計 6 ステップ vs. DFSS (DMADV)

アジェンダ

名称	プロセス設計6ステップ研修
時間・場所	19:00~21:00 @ zoomミーティング
定員	4名
目的	プロセス設計の効率・効果を高める
今回のゴール	ビジネスとサービスを立ち上げて定着させる 実践的な手順を知る ビジョン策定からビジネスプロセス設計までを 一気通貫で俯瞰 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	19:00	19:10	10分
1. ビジネスとは	講師	19:10	19:25	15分
2. 設計6ステップ	講師	19:25	19:35	10分
3. 設計6ステップ - ビジネス設計	講師	19:35	20:00	25分
4. 設計6ステップ - サービス設計	講師	20:00	20:25	25分
5. 設計6ステップ - プロセス設計	講師	20:25	20:55	30分
クロージング	全員	20:55	21:00	5分

※休憩は ありません。

1. ビジネスとは

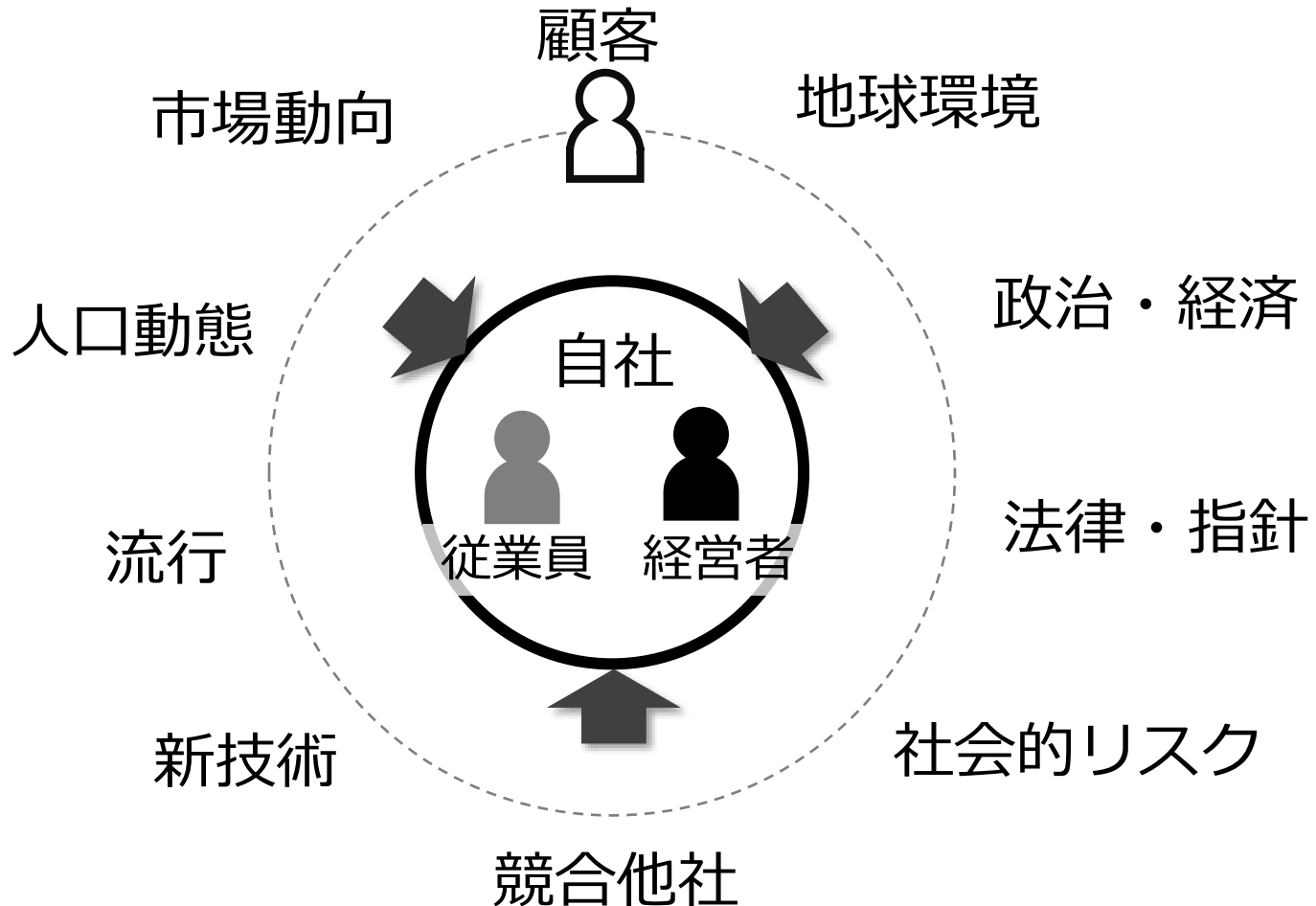
VUCA時代

「当面の正解」ですら 誰にも分からない時代

行動の 効果	▲ 予測困難	Uncertain 不確実	Disorder 無秩序
	▼ 予測可能	Volatile 変動	Ambiguity 曖昧
		Stable 安定	Complex 複雑
		◀ 明確	不明確 ▶
		現在の状況	

Outside-In 原則

変化の激しい時代では、外部が内部を決める



ビジネスとは

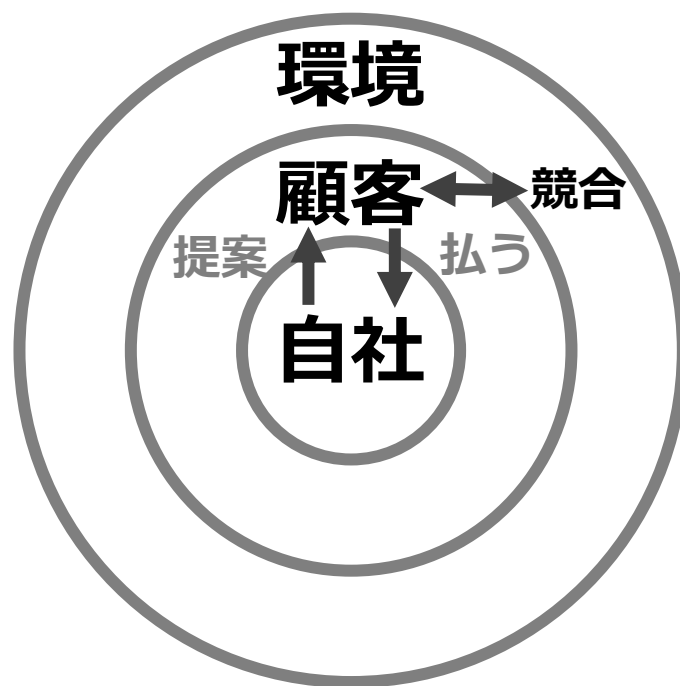
社会環境の中で

顧客に価値を提案し

顧客に選ばれ

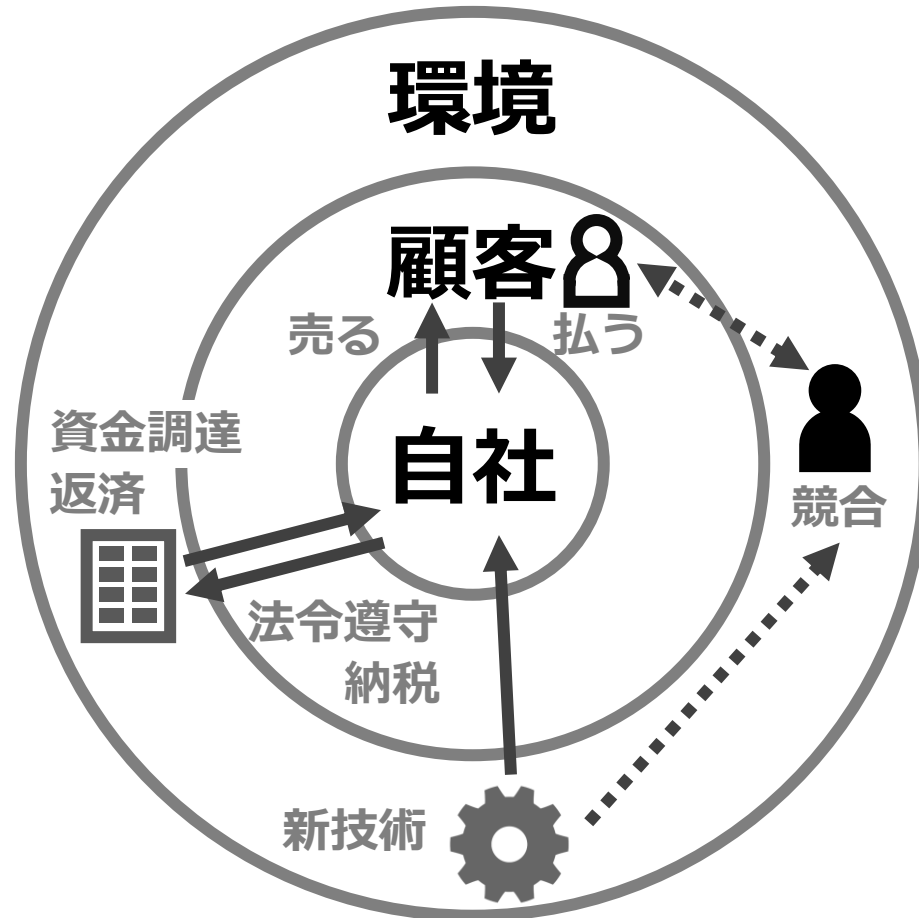
顧客から対価を頂く

この仕組みを持続すること



ビジネスの構造

ビジネス = 環境内での顧客と自社の取引



ビジョン策定

近江商人の「商売の極意」

三方よし

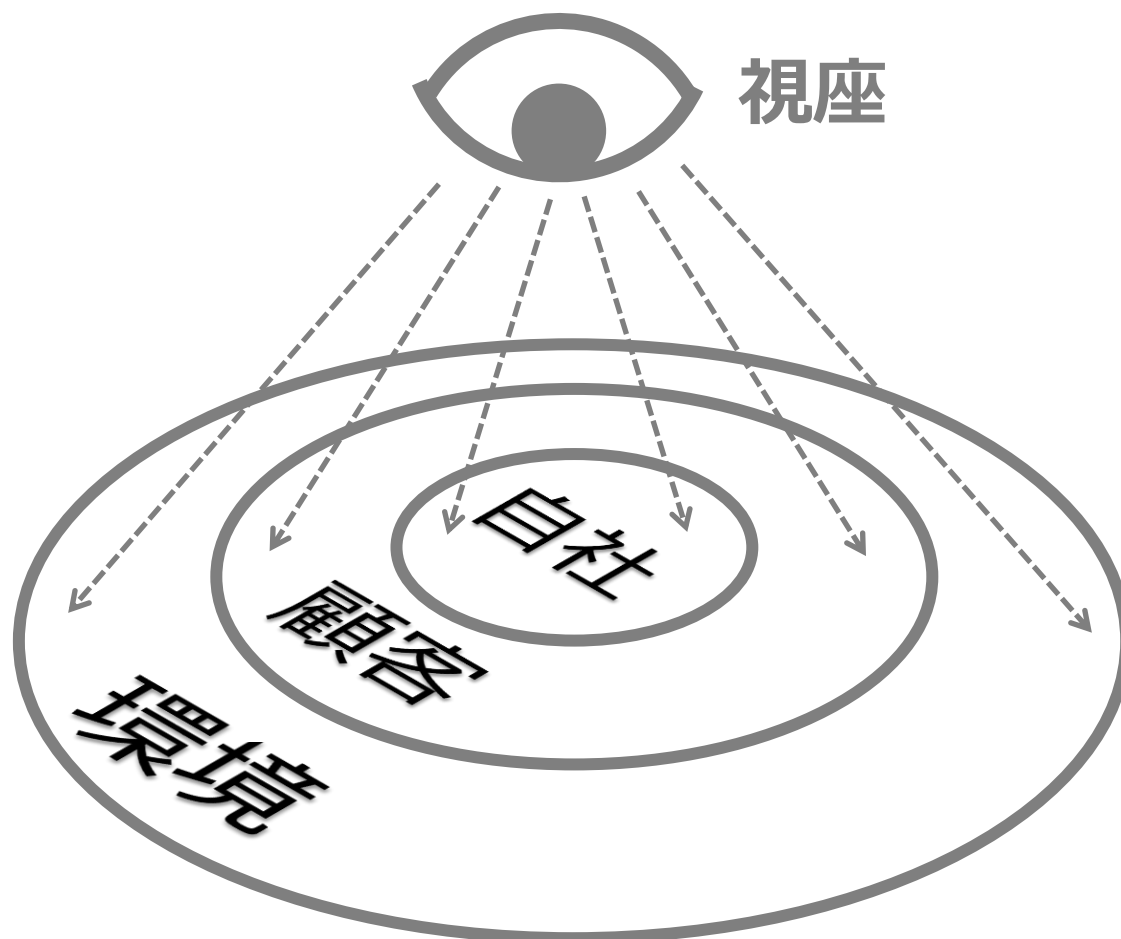
世間よし = 環境よし
(みんな) (世のため)

買い手よし = 顧客よし
(あなた) (人のため)

売り手よし = 自社よし
(わたし) (私のため)

ビジョン策定

三方よしの、互恵的な世界観を創る



わたし（自社）・あなた（顧客）・みんな（環境）の笑顔を増やすビジョンを創る

ビジョンと売上のパターン

三方よしで、ビジネスは持続的に成功する

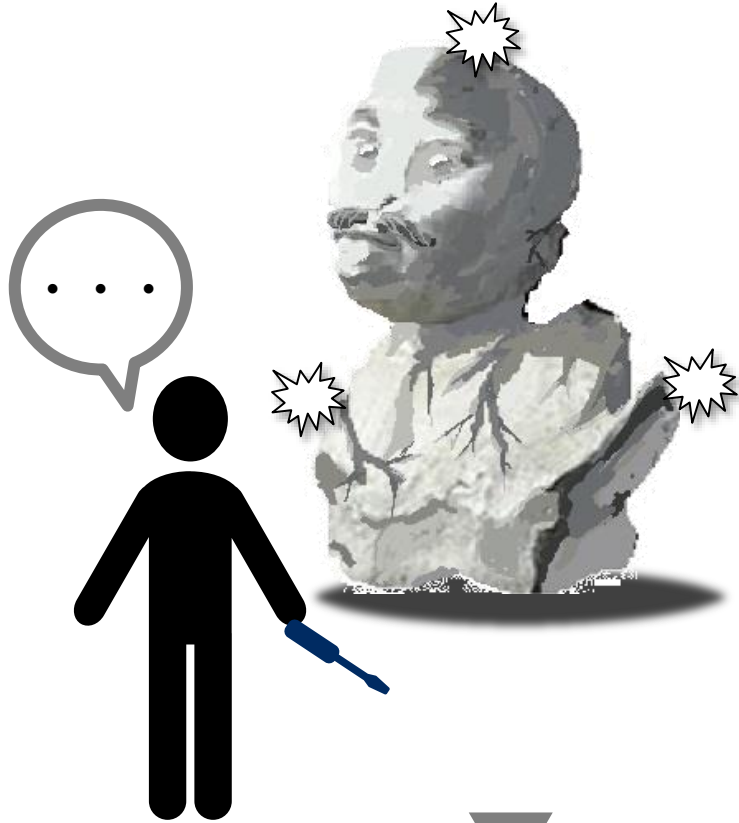
ビジョン					売上・利益		
#	自社	顧客	環境	見出し	初期	中期	長期
0	×	×	×	無策	×	×	×
1	○	×	×	自分本位	△	×	×
2	×	○	×	自己犠牲	○	△	×
3	○	○	×	内輪ウケ	○	○	×
4	×	×	○	慈善	△	△	×
5	○	×	○	投網	△	△	△
6	×	○	○	滅私奉公	○	△	×
7	○	○	○	三方よし	○	○	○

2. 設計 6 ステップ

改善 vs. 設計

プロセス改善

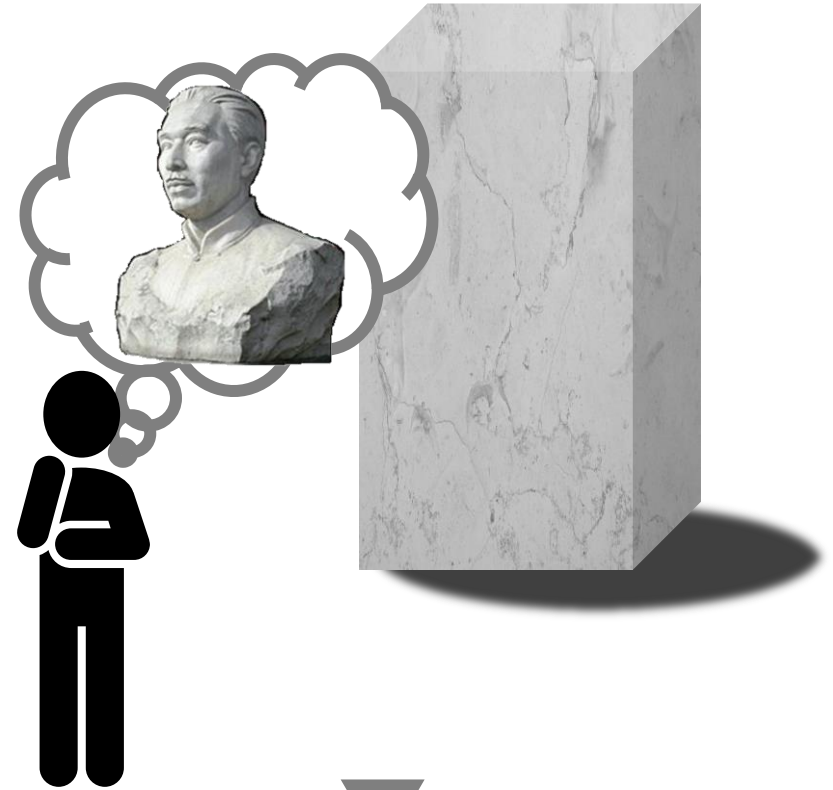
(既存プロセスの手直し)



プロセス改善 7ステップ

プロセス設計

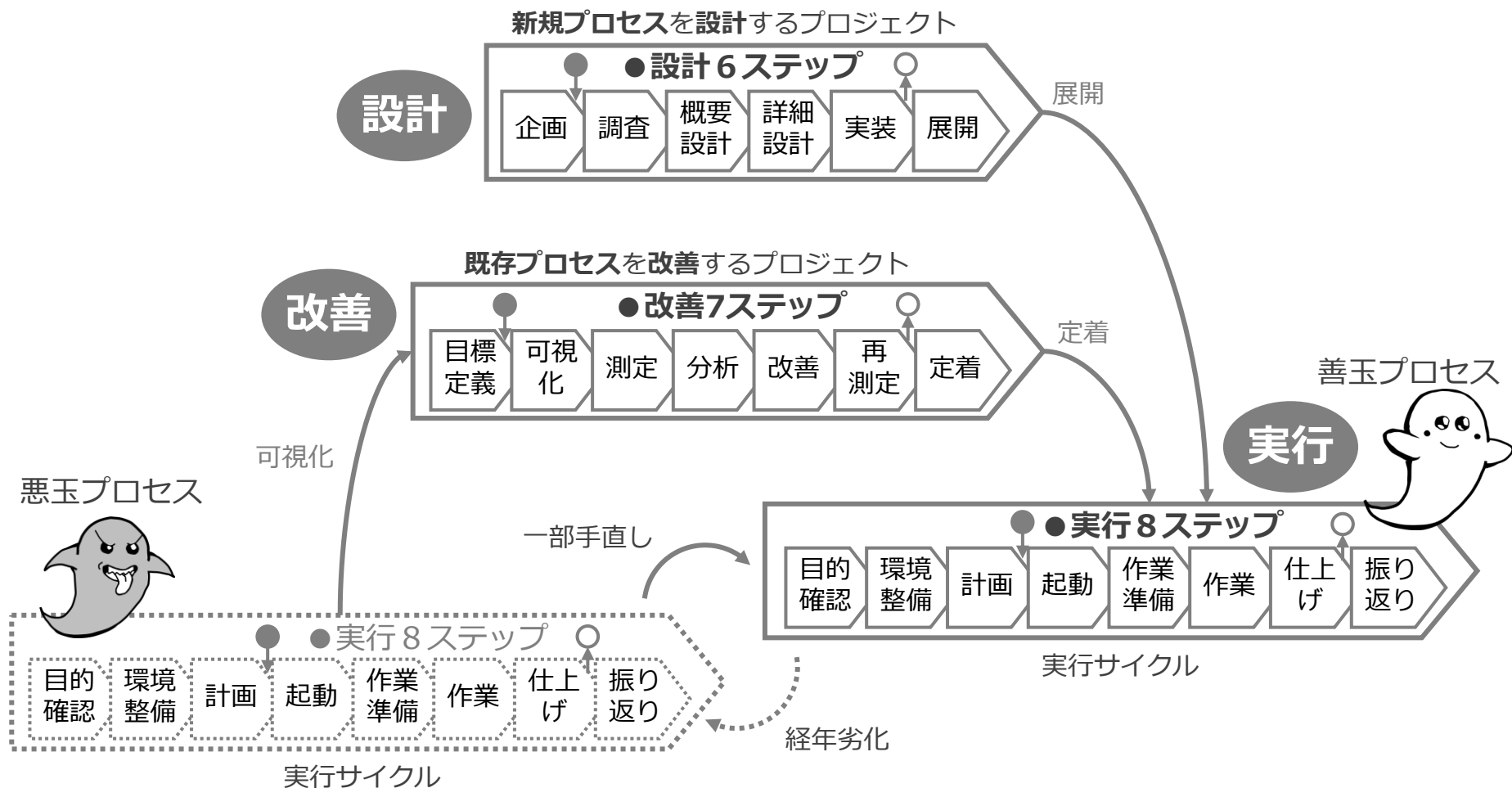
(新規にプロセスを作成)



プロセス設計 6ステップ

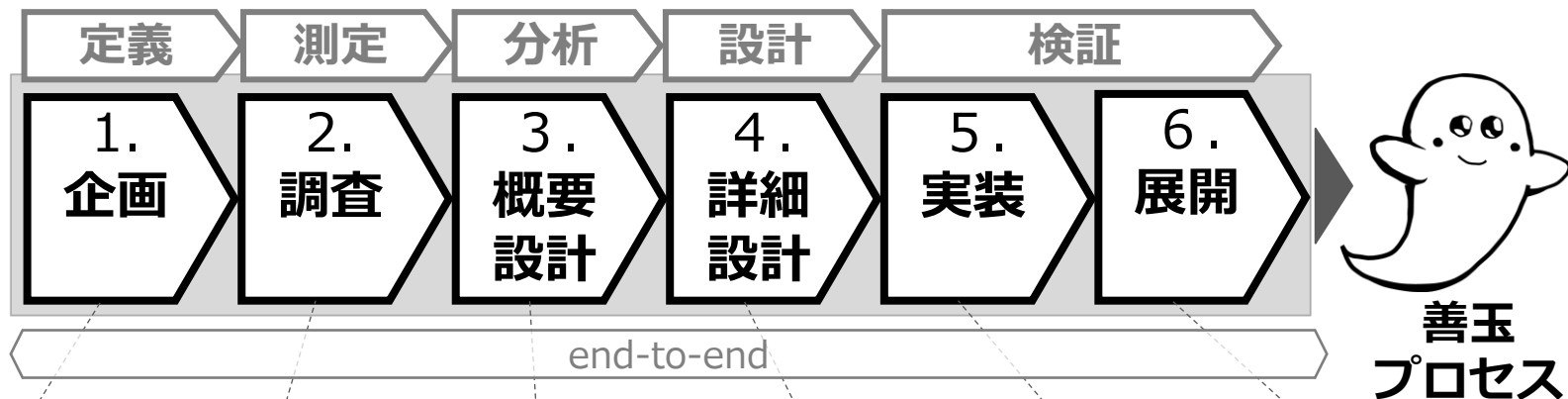
プロセスパターン | process pattern

設計・改善・実行の成功パターン



設計 6 ステップ

有期の設計活動（プロジェクト）のパターン



1. 企画	2. 調査	3. 概要設計	4. 詳細設計	5. 実装	6. 展開
<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 教育・訓練• 業務マニュアル• 展開・運用• プロセスオーナー• KPI

設計 6 ステップ ビジネス設計

価値を生み出す構造の設計

- 1. 企画
- 2. 調査

ビジネスモデルキャンバス



持続可能なビジネスの構造を、分かり易く示す共通言語



業務委託／業務提携

KP <u>キー</u> <u>パートナー</u> 不足を補う 提携者	KA <u>キーアク</u> <u>ティビティ</u> 重要な活動	VP <u>提供価値</u> 製品 サービス 価値	CR <u>顧客との</u> <u>関係</u> 付き合い方	CS <u>顧客</u> ターゲット やニーズの タイプ
	KR <u>キー</u> <u>リソース</u> 重要な 経営資源		CH <u>チャネル</u> 価値の 届け方	
C\$ <u>コスト</u> コストの構造や付加価値との関係			R\$ <u>収入</u> 儲け方・対価	



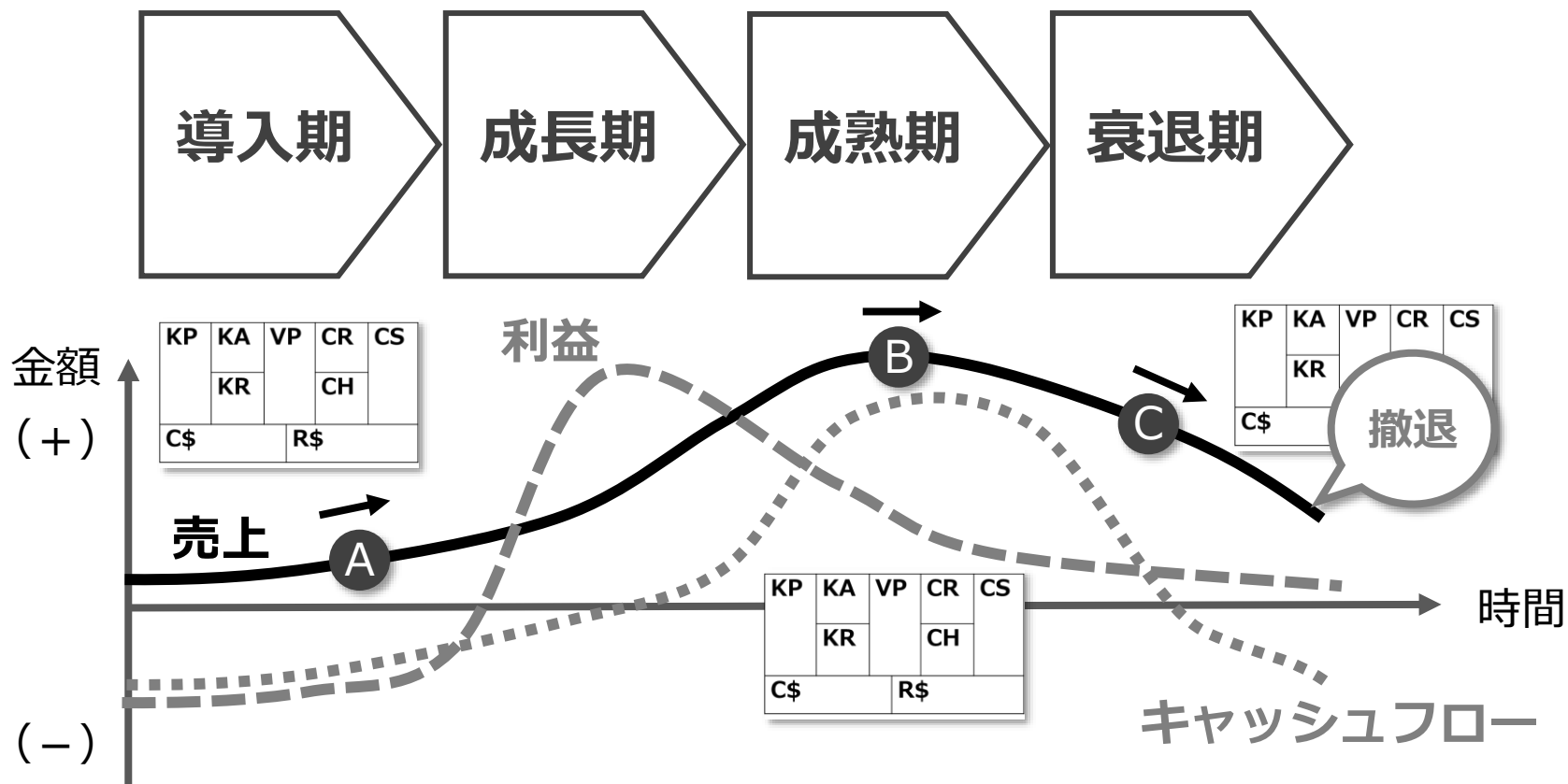
顧客／マーケット



経営層

ビジネスライフサイクル

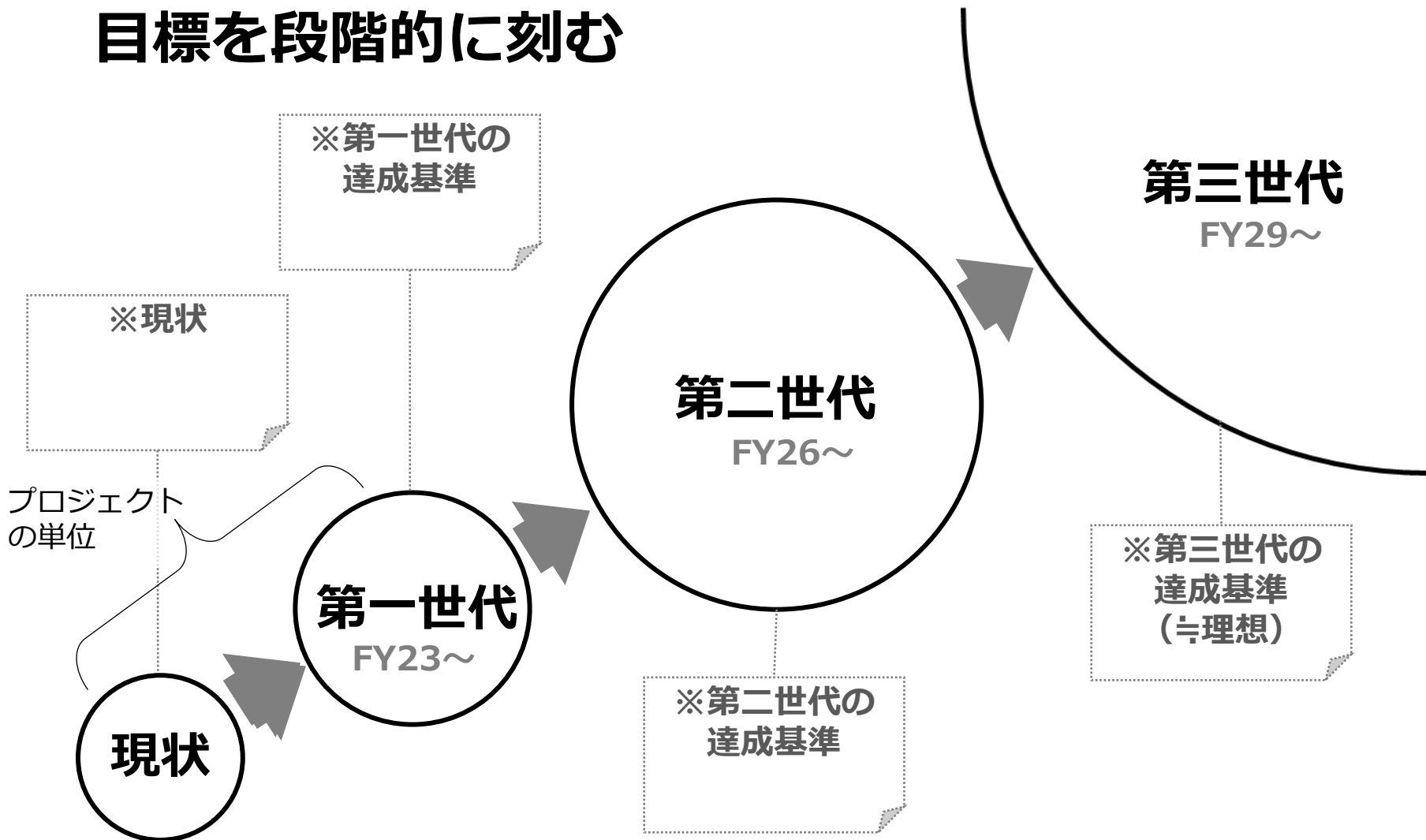
製品やサービスの導入から衰退までの標準モデル



- フェーズに合わせてビジネスモデルも見直す

世代計画

目標を段階的に刻む



プロジェクトチャーター

何度でも立ち返るプロジェクトの拠り所

プロジェクト名称	
解決すべき課題 ※施策ではなく「課題」を記載	スコープ ※本プロジェクトで扱う範囲、および扱わない範囲を明記
目標・達成基準 ※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	マイルストーン ※どのステップをいつまでに終えるか
背景・必要性 ※なぜ「いま」解決する必要があるのか	体制 ※誰がどの役割で何%工数で参加するか

改革リーダー _____ 責任者 _____ 承認日 _____

(世のため)

外部環境 調査

- 競合状況
- 新技術
- 経済動向
- 人口統計
- 政策・法律
- 社会・文化
- 生態環境

(人のため)

顧客要求 理解

- 定性情報
- 定量情報
- セグメント
- ペルソナ
- 共感
- 要求分析
- 購買
プロセス

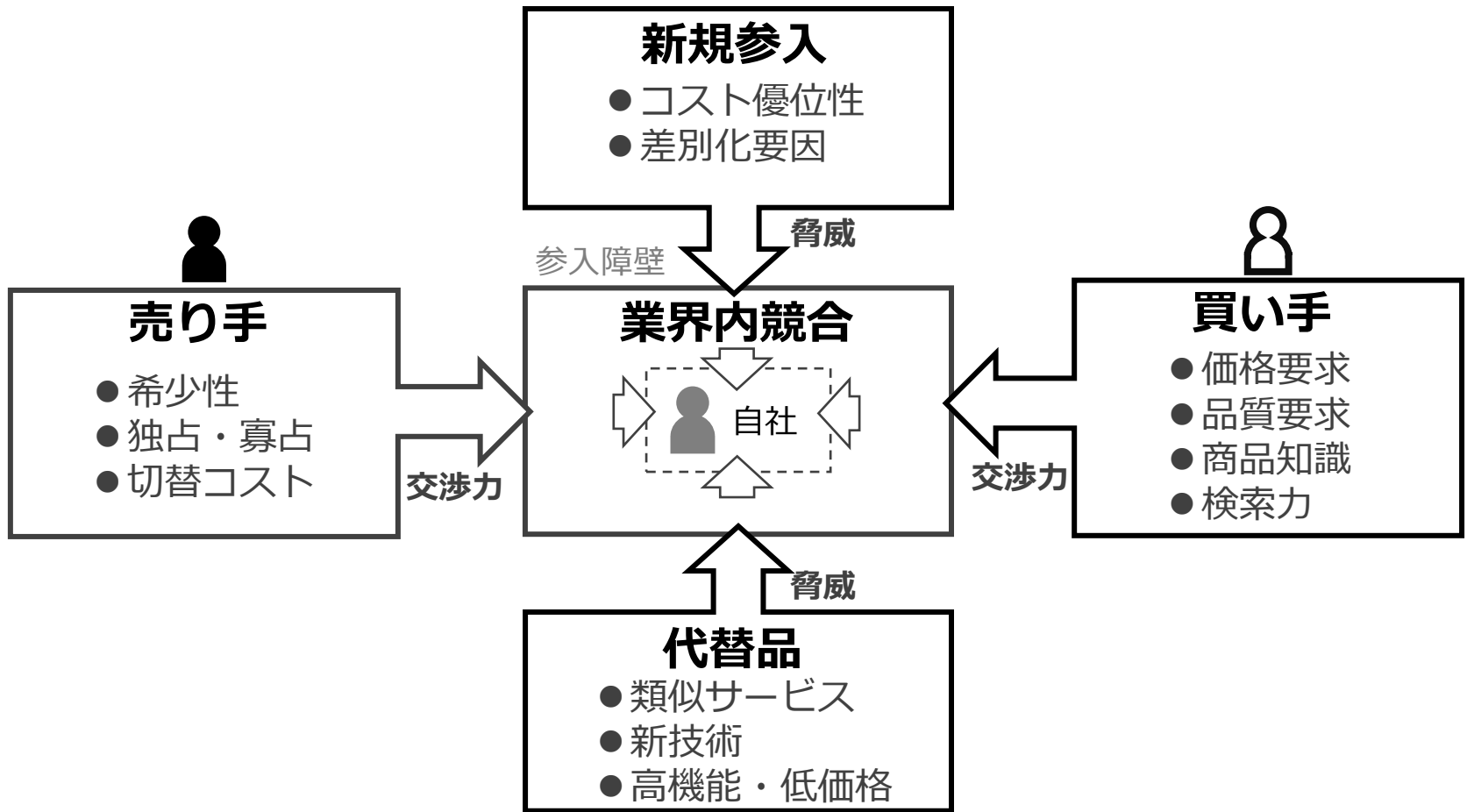
(私のため)

自社能力 把握

- 組織特性
- 財務状況
- プロセス
- システム
- 人材
- データ
- 競争力
- 改革力
- 企業文化

5 フォース分析

5つの利益圧迫要因で事業環境を構造的に把握



競争環境の分析を通して、自社の強みを発揮し続けられるポジションを見つける

企画を具体化して、品質測定の精度を向上する

- プロトタイプ（大筋を表す最初の模型）
- モックアップ（外見のみ精密に作った模型）
- イメージイラスト、イメージボード、
キービジュアル
- シナリオ、ストーリー、
ヴィジョンムービー

本節のまとめ

- 腹落ちするまで何度でも「三方よし」のビジョンを練る
- 環境・顧客・自社を調査する
- ビジネスモデルキャンバスを完成させる
 - ライフサイクルに合わせてビジネスモデルも見直す
- 試作で顧客ニーズを測定する



設計 6 ステップ サービス設計

価値を生み出す商品の設計

- 3. 概要設計

サービスとは

サービスとは、顧客に提供される無形の役務

商品

merchandise

売買の対象

製品

physical product

製造された**有形**の品物

サービス

Service

提供される**無形**の役務

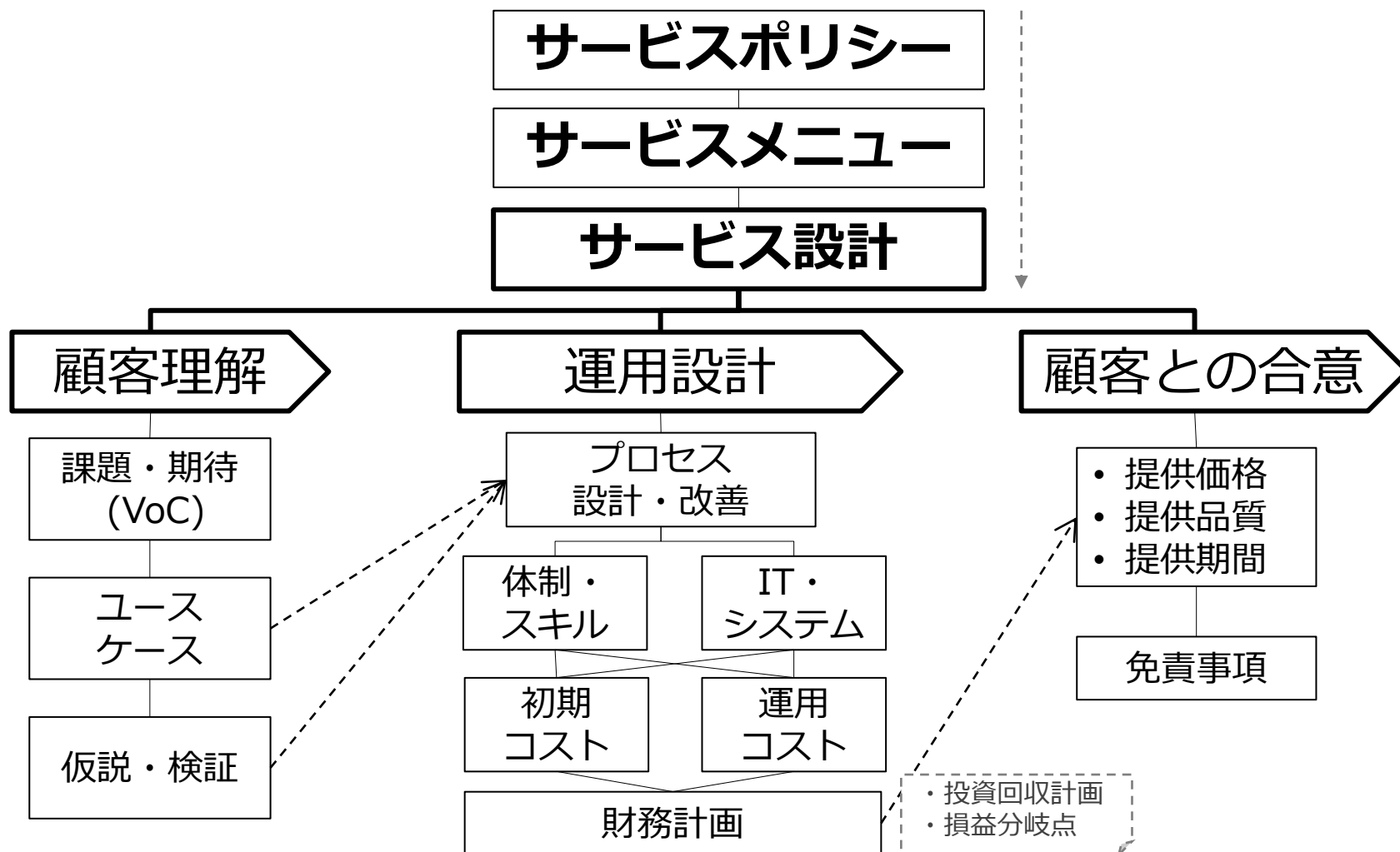
良いサービスの条件

サービスの良し悪しを 決めるのは 顧客

良いサービス	悪いサービス
顧客の 期待 に応える	顧客の期待を裏切る
顧客の 心情 に配慮し 顧客の 自尊心 を満たす	顧客の心情に配慮せず 顧客の自尊心を傷つける
意外 な価値が 提供される	一般的な価値に 到達していない
顧客が料金や時間以上の 価値 を感じる	顧客が料金や時間分の 価値を感じない
個々に 特別扱い する	まとめて粗雑に扱う
言われなくても 潜在ニーズ に応える	言われたことにも 応えられない
進化 し続ける	劣化 し続ける

サービス設計の全体像

ポリシーに従いメニューを構成し、細部を設計する



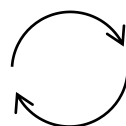
サービスポリシーの選択

ポリシーの選択が、サービス設計の全てに影響を与える

松	上質	特別感	最高級
竹	お値打ち	安心感	標準的
梅	最安値	気軽	必要最低限



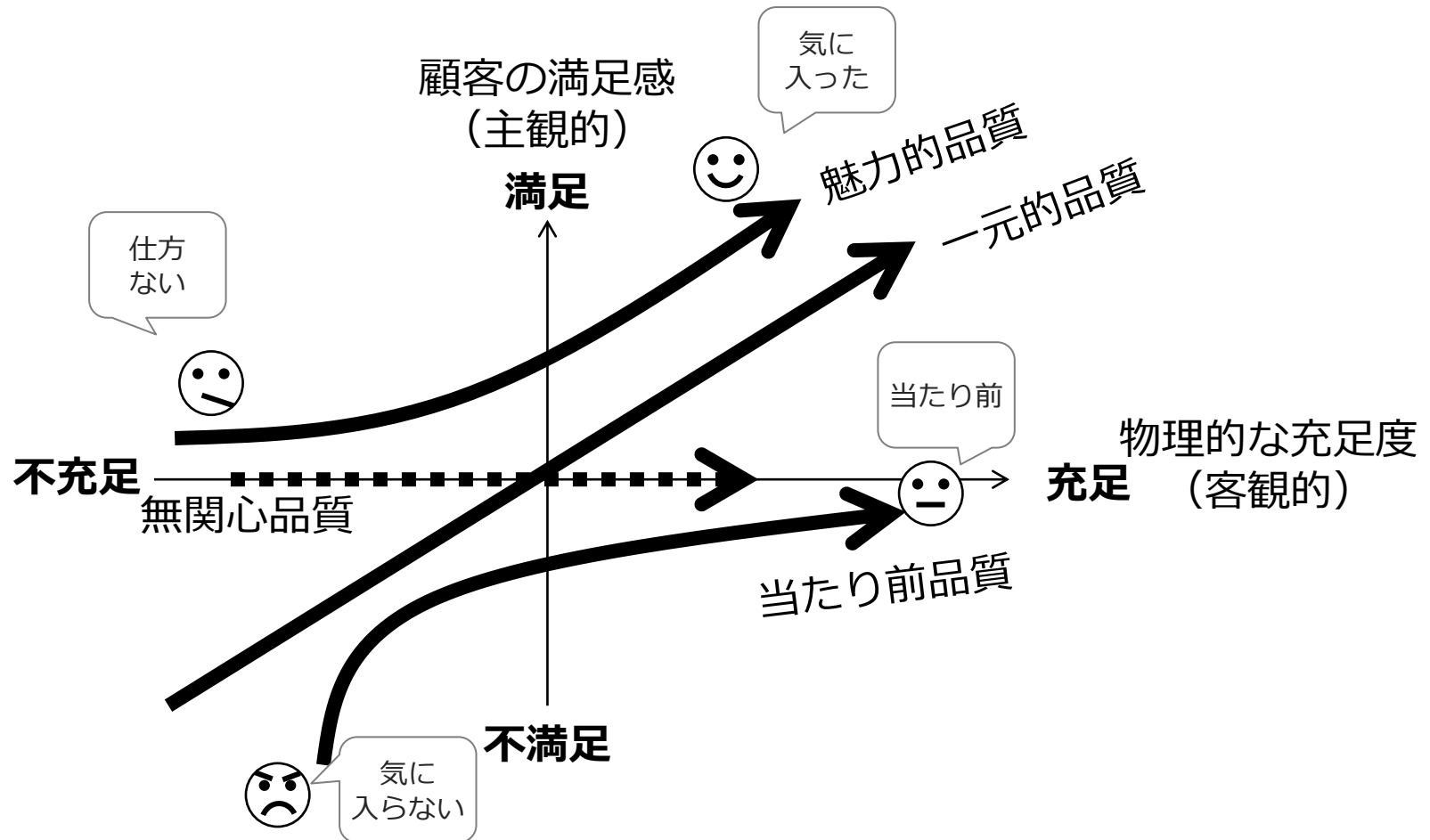
顧客向け
メッセージ



従業員向け
メッセージ

狩野モデル

顧客満足度を高める品質要因を突き止める



Pughマトリクス

コンセプトの比較尺度を決め、評価過程を客観化

重要評価尺度		サービス コンセプト	A	B	C	D	E	F	重み
		現状	UI 強化	自動 化	機能 強化	機能 削減	人海 戦術		
顧客視点	サービス価格	S	-	S	-	+	-	5	
	依頼の簡易さ	S	+	+	-	+	S	4	
	対応スピード	S	S	+	-	+	+	3	
	メニューの豊富さ	S	S	-	+	-	S	3	
	対応の親切さ	S	+	-	+	-	S	4	
経営視点	利益の多さ	S	-	-	-	+	-	5	
	リスクの少なさ	S	S	-	-	-	S	3	
	将来性	S	S	+	+	-	S	4	
	キャリアシフトの多さ	S	+	-	+	-	+	3	
評価	+ (プラス) の個数	0	3	3	4	4	2		
	- (マイナス) の個数	0	2	5	5	5	2		
	S (同じ) の個数	9	4	1	0	0	5		
	重みづけプラス合計	0	11	11	14	17	6		
	重みづけマイナス合計	0	10	18	20	17	10		

※最も重要な競合商品を選んで比較評価する

QFD - 品質機能展開

顧客ニーズ と 管理可能な設計要素 を関連付ける

設計段階で 確実に品質を作り込む

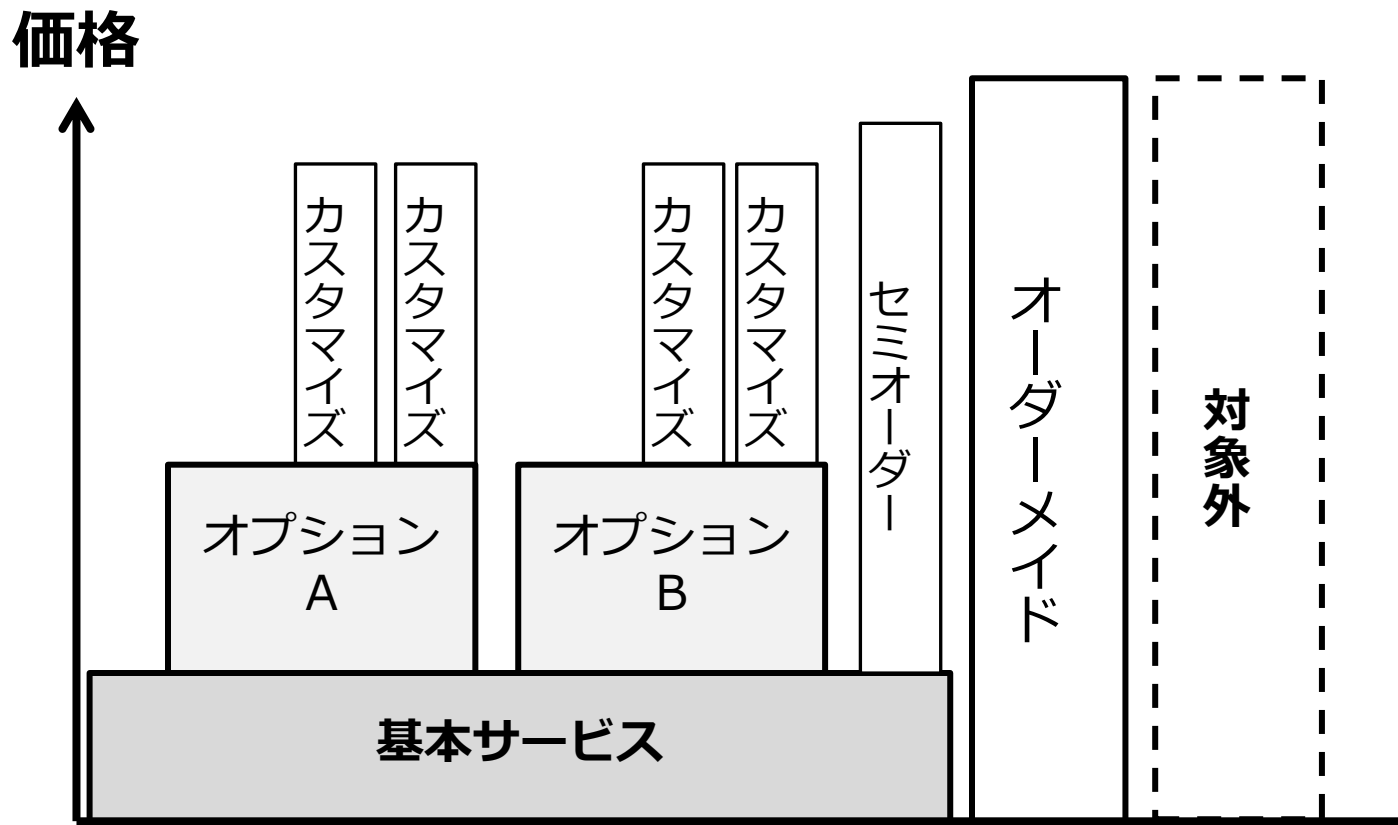
顧客の要求品質 (CTQ)と重みづけ			管理可能な品質・技術要素		メニュー数	記入欄数	依頼書必須	RPA 処理 対応率	Web 入力 対応業務率	競合比較
			ジュンシエル	コンシエル						
業務処理	依頼の簡易さ	4	△	○	◎			△	×	
	処理完了までの短さ	6				○		○	-	
	差戻しの少なさ	5		◎	△			◎	○	
例外対応	問合せ回答の明瞭さ	7	◎	○					×	
	たらい回しの少なさ	8	◎	○					×	
	単純拒否の少なさ	7	◎						-	
目標規格値 (Y値)			1	25	10	30	80			

サービスは「合理的水準」に揃える

1. **サービス品質のバラツキ**による
混乱・不満を避けることができる
 - ・ 不安定感の回避
 - ・ 過剰サービスの回避
2. サービス要求の変化に、全サービスが、**俊敏かつ齊一的に追従**できるようになる
3. サービス標準化が**プロセス標準化**に繋がり、各サービス間での要員（担当者・管理者）の流動性が高まり、コストを最適化できる

サービスメニューの構造化

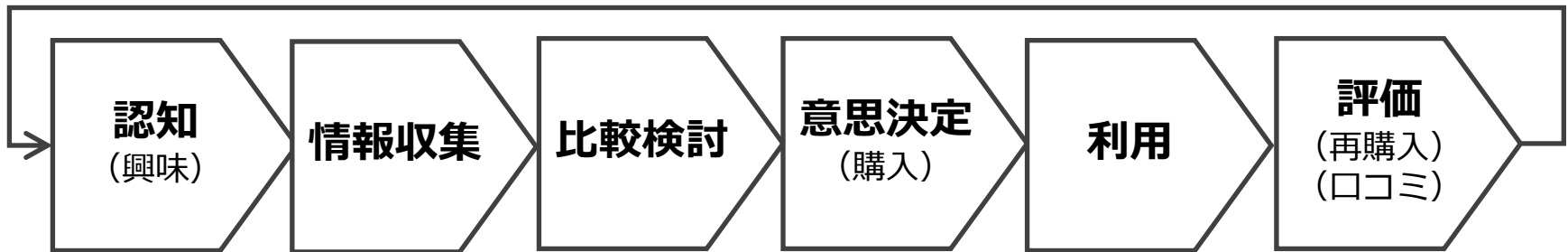
顧客との関係の ありたい姿を、メニューで示す



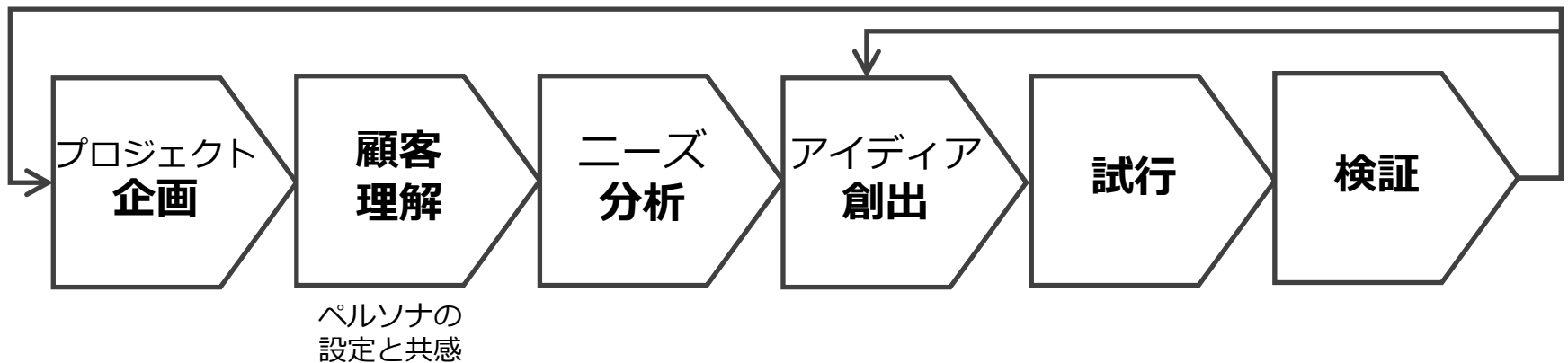
サービスの試行と検証

顧客目線で、目に見え手で触れる「形」を早期に提示

● 顧客側 (カスタマージャーニー)



● 企業側 (デザイン思考)



本節のまとめ

- **商品 = 製品 + サービス**
- **サービスを設計する**
 - **サービスポリシーの決定**
 - **サービスメニューの設計**
 - **サービスの運用設計**



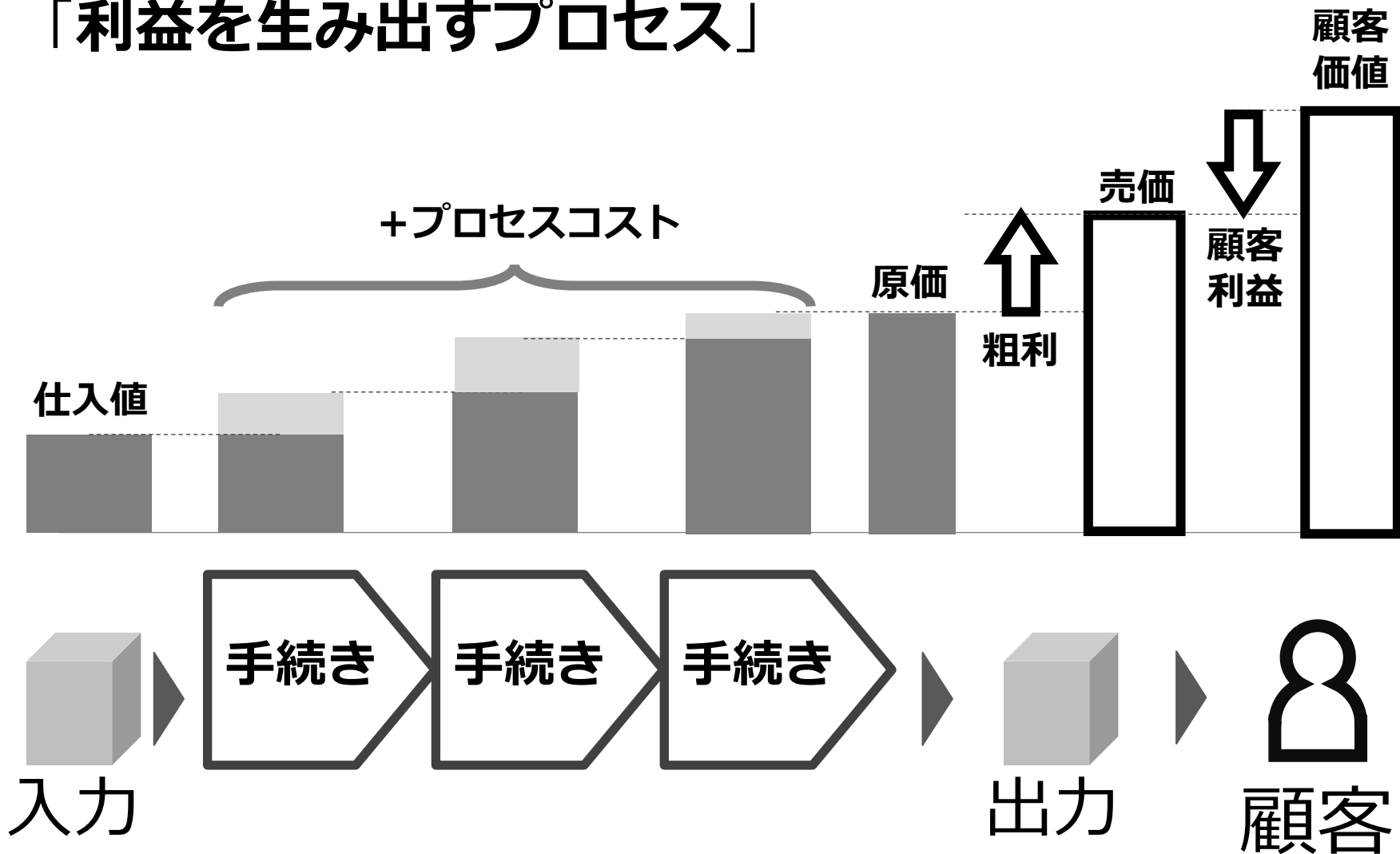
設計 6 ステップ プロセス設計

価値を生み出す手順の設計

- 4. 詳細設計
- 5. 実装
- 6. 展開

ビジネスプロセスとは

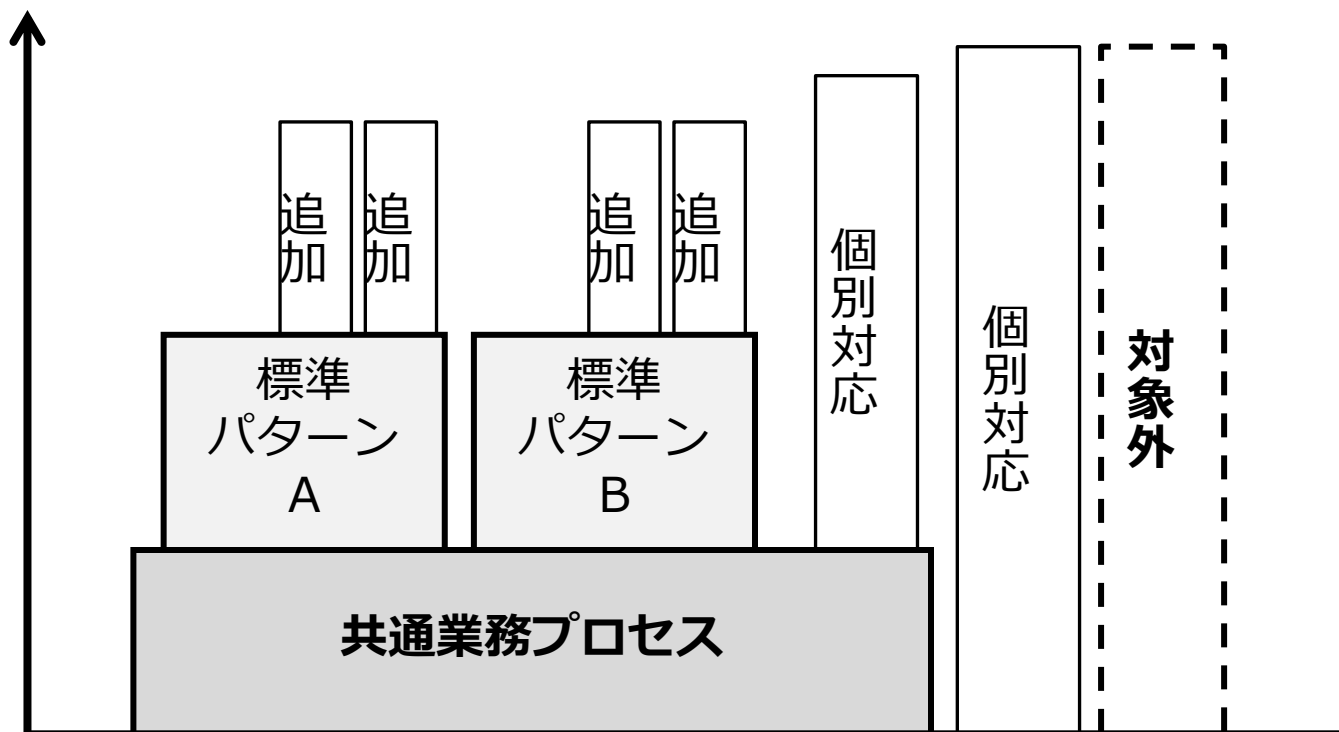
「利益を生み出すプロセス」



ビジネスプロセスの構造

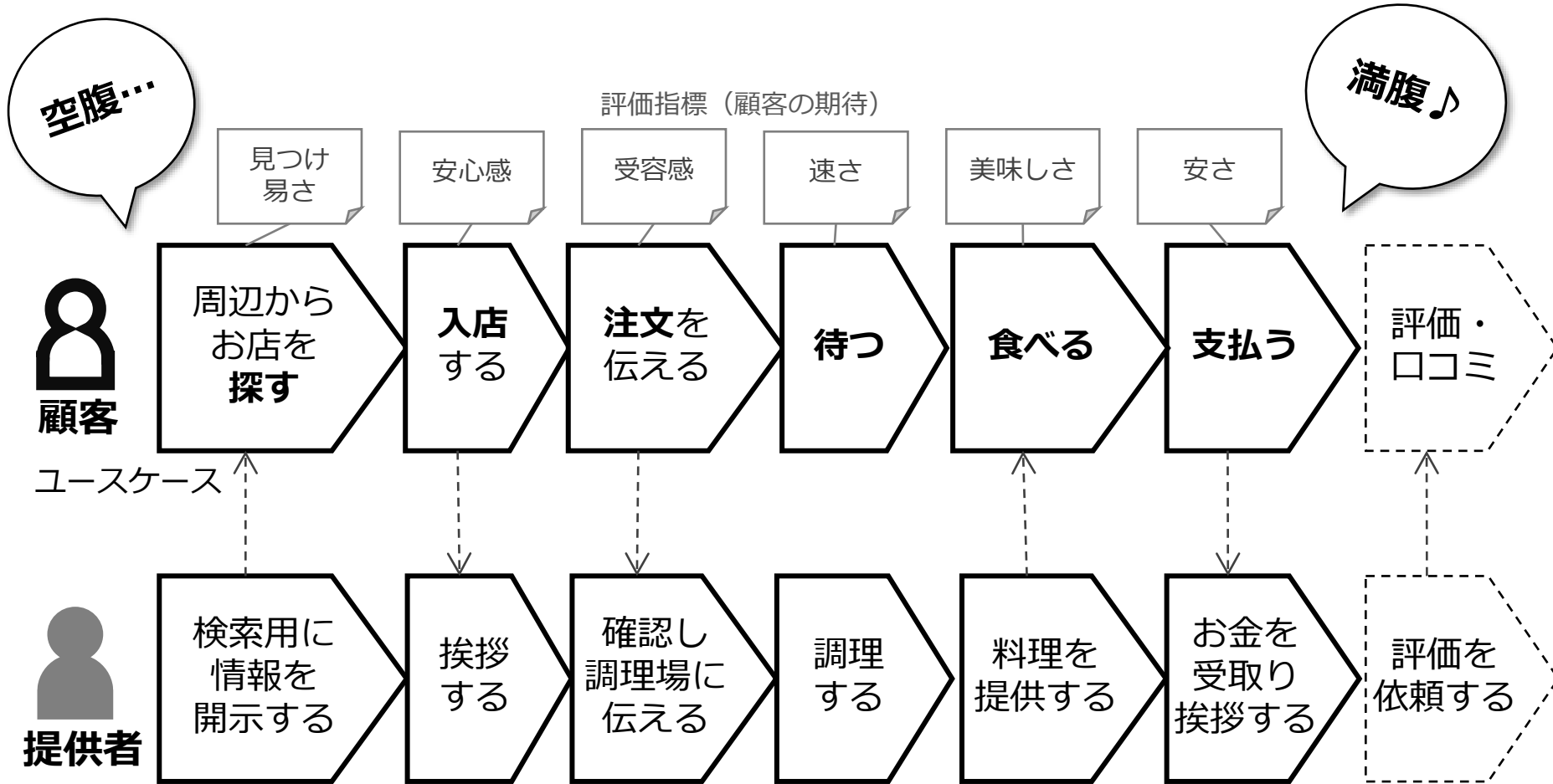
サービス体系に合わせて標準プロセスをパターン化する

コスト



プロセス設計 | 例

外食サービスのプロセス設計



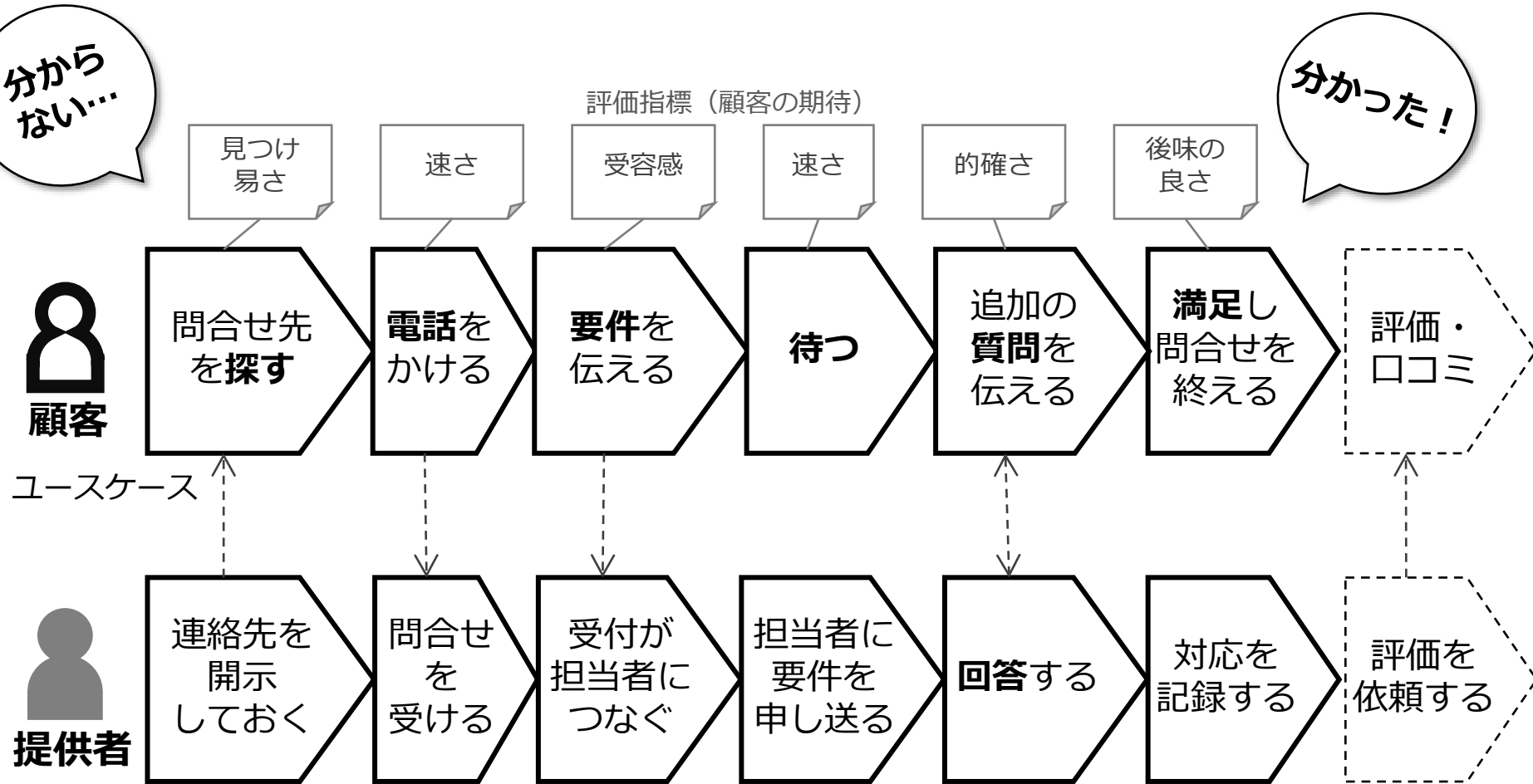
プロセス設計 | 例

問い合わせサービスのプロセス設計

分からない...

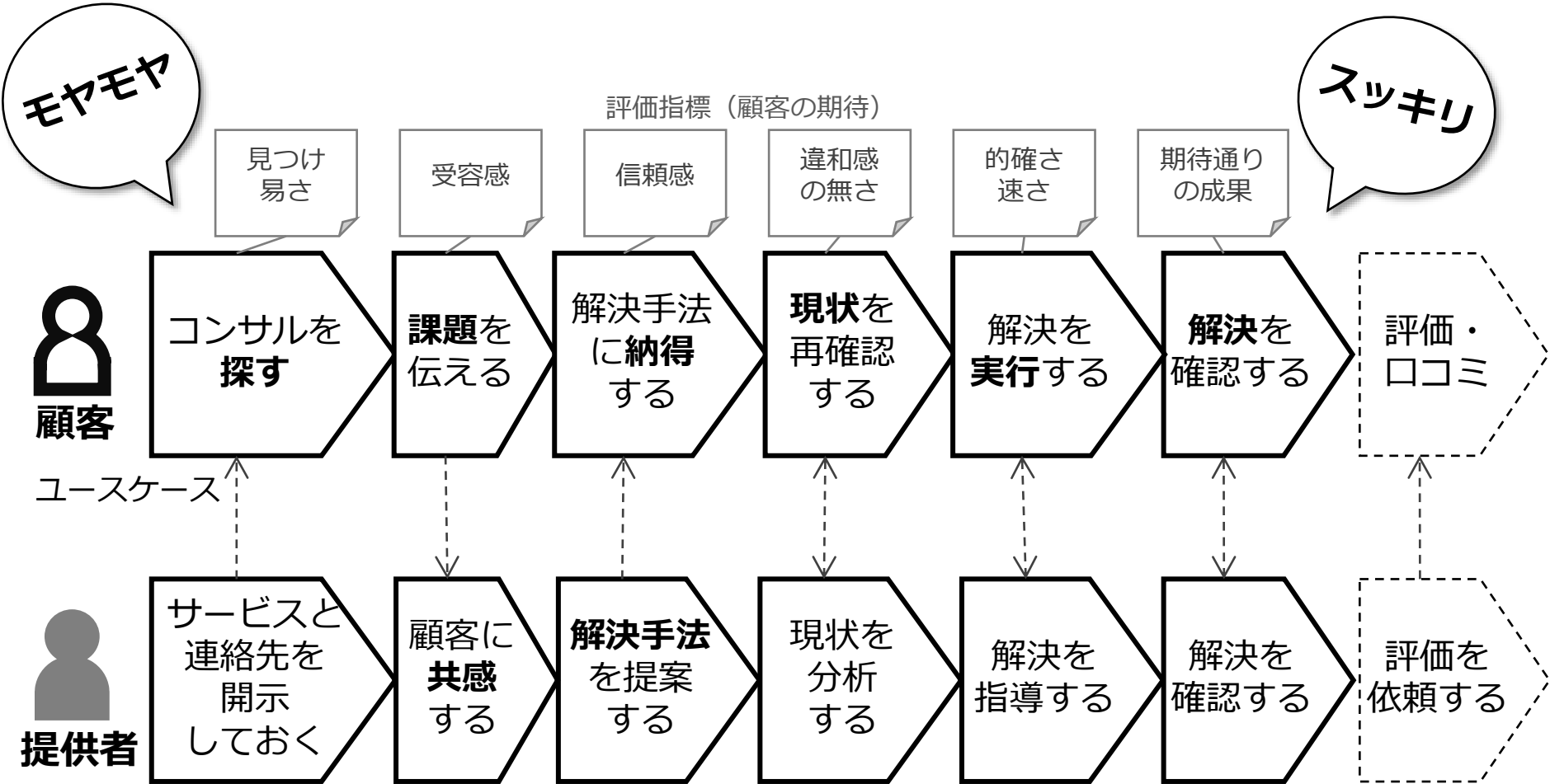
分かった!

評価指標 (顧客の期待)



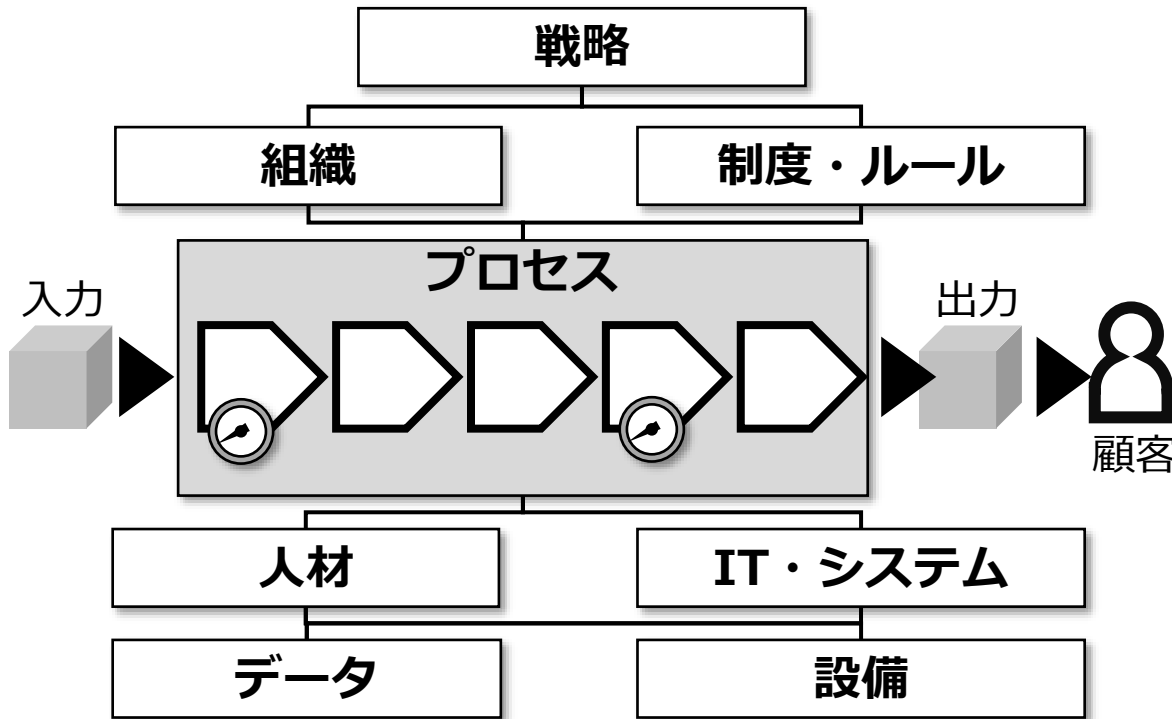
プロセス設計 | 例

コンサルティングサービスのプロセス設計



プロセスの設計と実装

プロセスの 設計改善と 能力評価を 繰り返す



《評価項目例》

- 戦略との整合性
- 組織ミッションの実現度
- 制度・ルールの浸透度
- 品質・顧客満足度
- 効率性・性能・スピード
- ロバスト性・リスク耐性
- 保守性・移行性
- セキュリティ
- 環境負荷
- 人材活用・育成手順
- IT活用・新技術導入
- データ活用
- 設備活用



- シミュレーション
- パイロットテスト

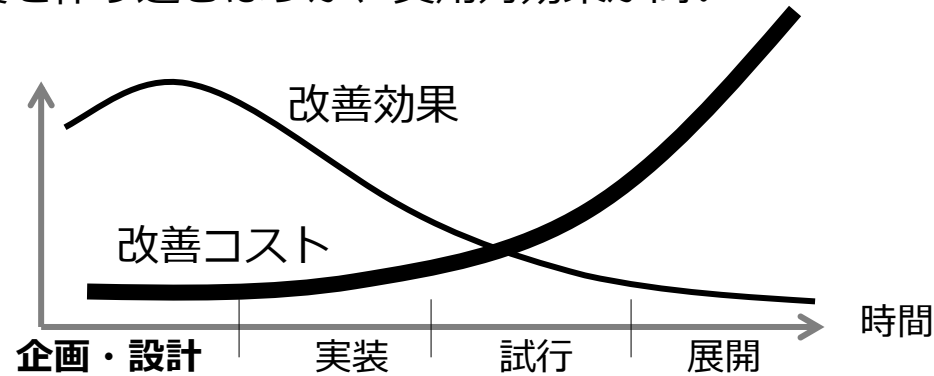
- プロセス能力評価
- KPI評価

- リスク分析
- コンティンジェンシー

プロセス設計の指針

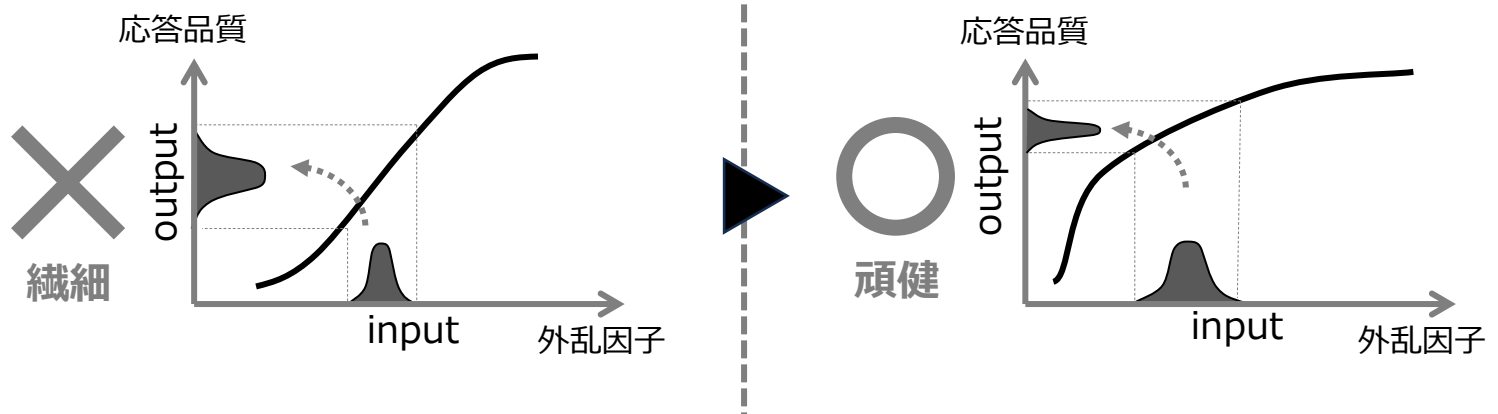
● フロントローディング

- 上流工程で品質を作り込むほうが、費用対効果が高い



● ロバスト設計

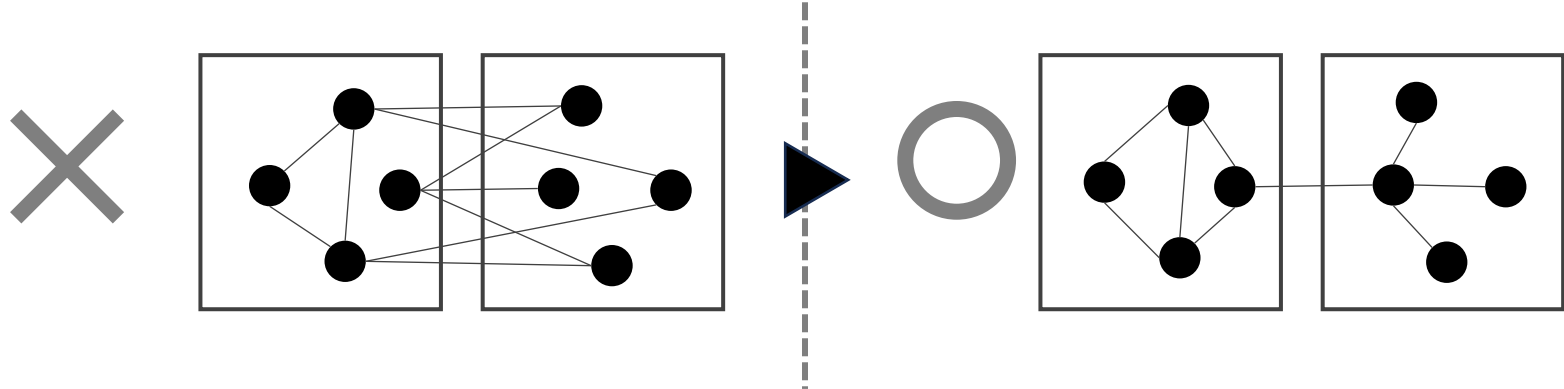
- 少々の入力への外乱では、出力が変わらないよう、余裕を持たせる



プロセス設計の指針

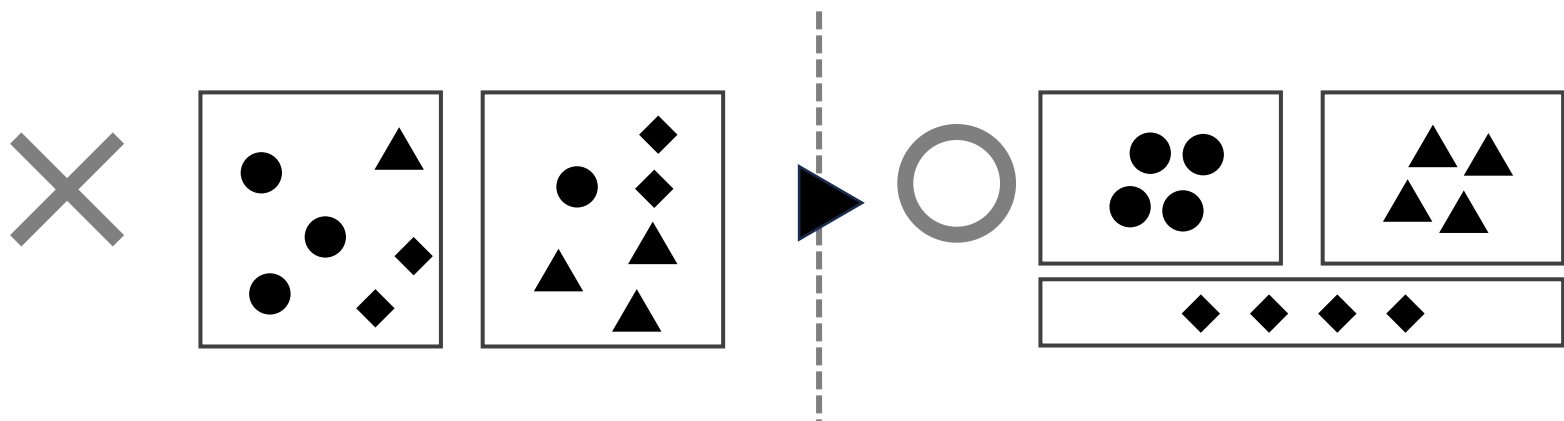
● 結合度を下げる

- やりとりはシンプルに。お互いが独立に動き改善できるように。



● 凝集度を上げる

- 各要素の目的や機能を明確に。適当に寄せ集めない。



プロセス設計の指針



設計指針	内容	守るメリット	守らないデメリット
目的→手段	目的を明確にしてから手段を選択	最適な手段が選択される	やりやすい手段に流れてしまう
全体→部分	全体を俯瞰してから部分を詰める	構造が明確になり漏れや重複を防げる	細部に拘泥し非効率な設計になる
抽象→具体	まずコンセプトやポリシーに合意	設計の方向性が揺らがない	いつまでも試行錯誤が続く
原因→対策	原因を突き止めてから対策を設計	必要最小限の対策を打てる	大袈裟すぎたり的外れな設計になる
事実→選択	事実を収集して合理的な選択を行う	選択理由を説明でき合意を得やすい	思い込みや感情で突っ走ってしまう
基準→判断	基準を先に決め、判断を後に	判断を誤っても基準を変えれば良い	判断の一貫性が崩れ自己矛盾に陥りがち

プロセスとプログラム

プログラミング能力は、ビジネスプロセス設計能力に、応用できる

ビジネスプロセス	プログラム
経営企画	メインループ設計
組織設計	関数・モジュール設計
シェアドサービス化	サブルーチン化
アウトソーシング	ライブラリ・Webサービス
着手前審査・受取時検査	引数チェック
制度・ルール設計	定数・パラメータ設計
帳票設計	ユーザインタフェース設計
KPI測定・業績レビュー	性能・負荷測定
並行作業化	マルチスレッド設計
エスカレーションルール	例外処理

リスク管理計画



リスクを継続的に定量評価する

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

プロセス能力評価

要求品質に基づいて評価指標を定義し、実測する

要求品質 CTQ	評価指標 KPI	計画		実績		
		目標	USL, LSL	代表値	バラツキ	評価
手続きの 明確さ	手続きの問合せ [件/月]	25	USL:100 LSL: 5	中央値:22	最大値 : 47 最小値 : 17	○
手続き完了 までの早さ	手続き完了リー ドタイム[日]	2	USL: 5 LSL: -	中央値:1	最大値 : 10 最小値 : 1	○
差戻しの 少なさ	差戻し回数 [件/月]	4	USL:10 LSL: -	中央値:5	最大値 : 6 最小値 : 0	×
起票の 簡易さ	起票時間 [分/件]	10	USL:240 LSL: -	平均値:8	最大値 : 360 最小値 : 2	○
回答の 明確さ	確定回答率[%]	80	USL:100 LSL: 50	平均値:55	最大値 : 100 最小値 : 45	×
:	:	:	:	:	:	:

成果物を速やかに必要な人に届ける計画を立て実行する

- 古い製品やサービスの**廃止・撤去**の計画・実行
- 新しい製品やサービスの**段階的な展開計画**
 - 機能の部分的な提供から全面的な提供へ
 - パイロット→エリア展開→全面展開
- 成果物の展開に合わせた**プロモーション**の計画・実行
- 展開計画に合わせた段階的な**体制の拡充**
 - 量産体制・販売体制・サポート体制
- 製品やサービスを提供する**要員の確保**、および**トレーニングと教育**の計画・実行
- 製品やサービスが企画通りの効果を発揮しているか**モニタリング**や、**顧客フィードバック**を収集する仕組みの構築

本節のまとめ

- **ビジネスプロセス =
価値を生み出すプロセス**
- **デザイン思考：
ユースケースに沿って
ビジネスプロセスを設計する**
- **設計の意図に沿って実装**
- **企画の意図に沿って展開**



まとめ

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

設計 6 ステップ

ビジネス設計

価値を生み出す**構造**の設計

1. 企画
2. 調査



サービス設計

価値を生み出す**商品**の設計

3. 概要設計



プロセス設計

価値を生み出す**手順**の設計

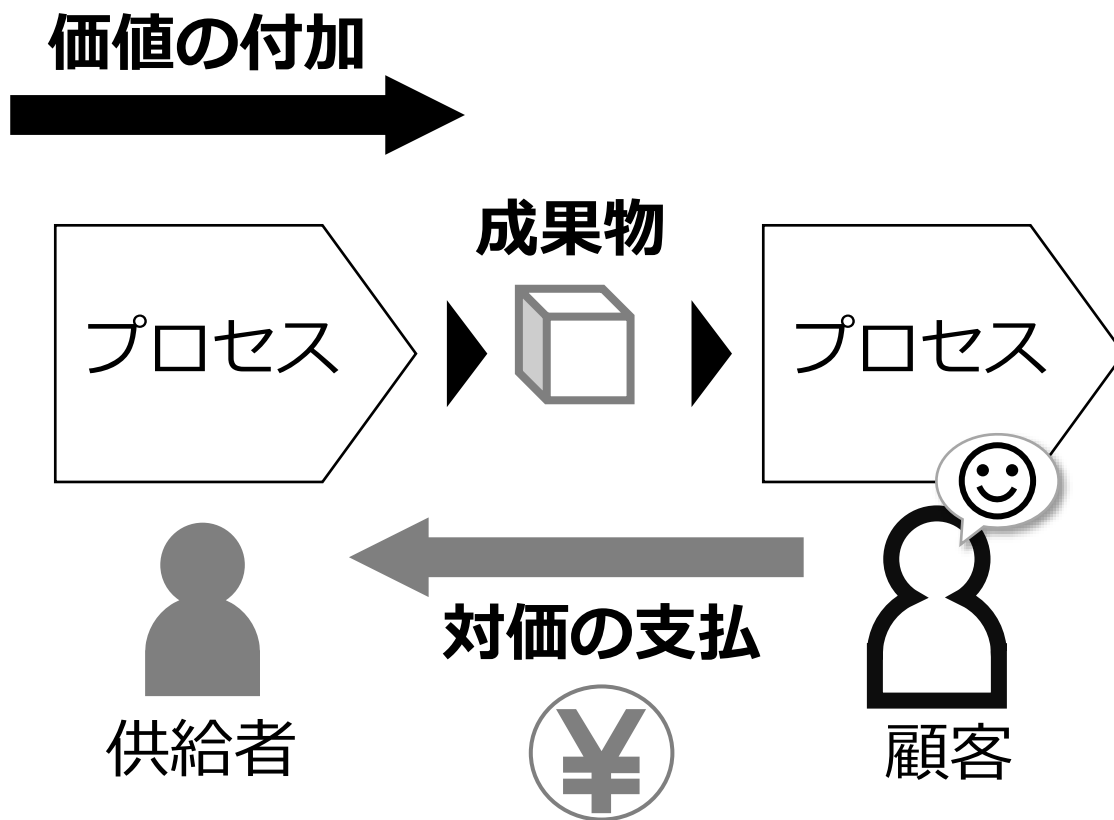
4. 詳細設計
5. 実装
6. 展開

參考資料

付加価値連鎖
Value Chain

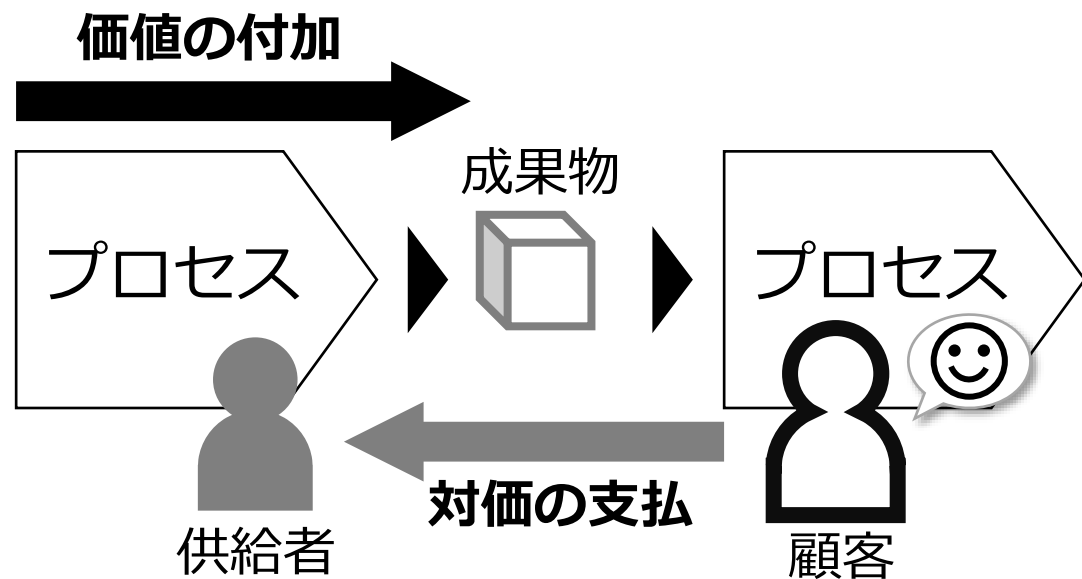
顧客とは

顧客とは、成果物の対価に 決定権を持つ 後工程



顧客とは

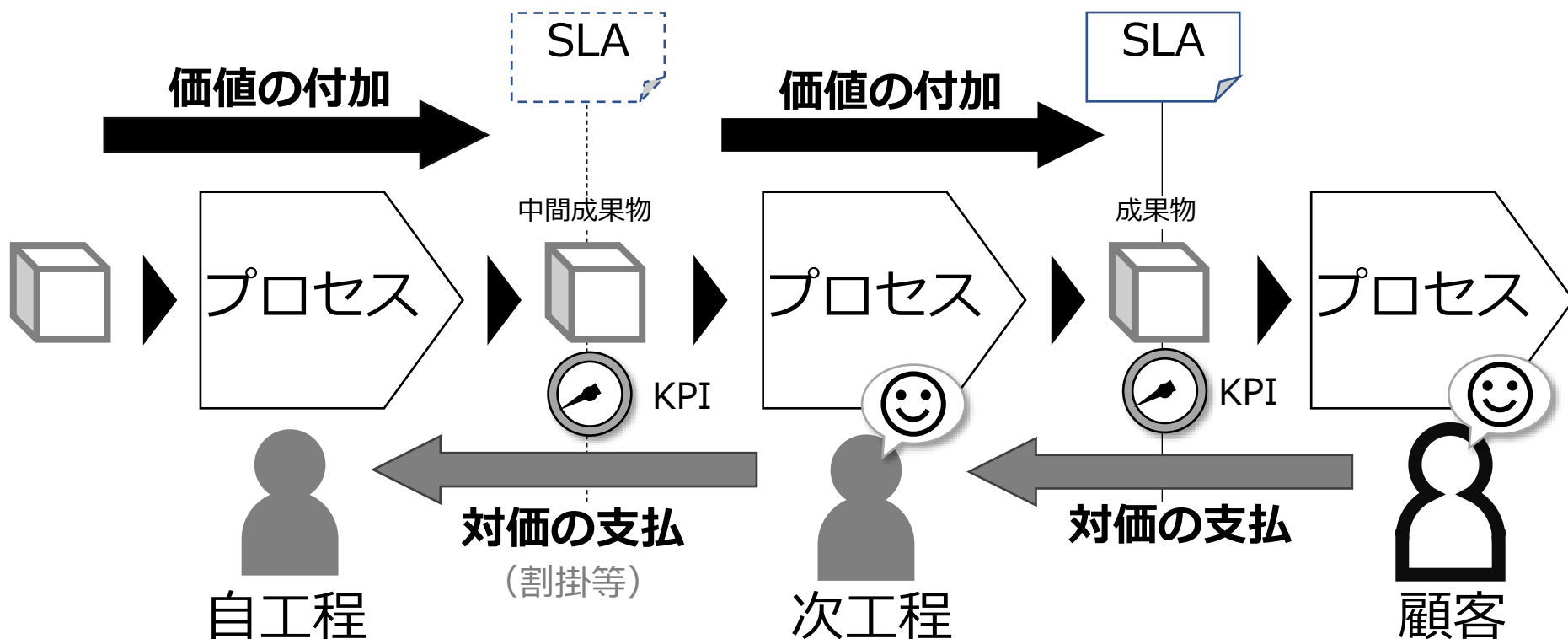
お金以外の関係でも幅広く 顧客を定義できる



ビジネス	売り手	買い手
労働	サラリーマン	経営者
社内サービス	スタッフ	ライン
教育	教師・親	子供
恋愛	自分	恋人

付加価値連鎖

どの工程にとっても 次工程は顧客

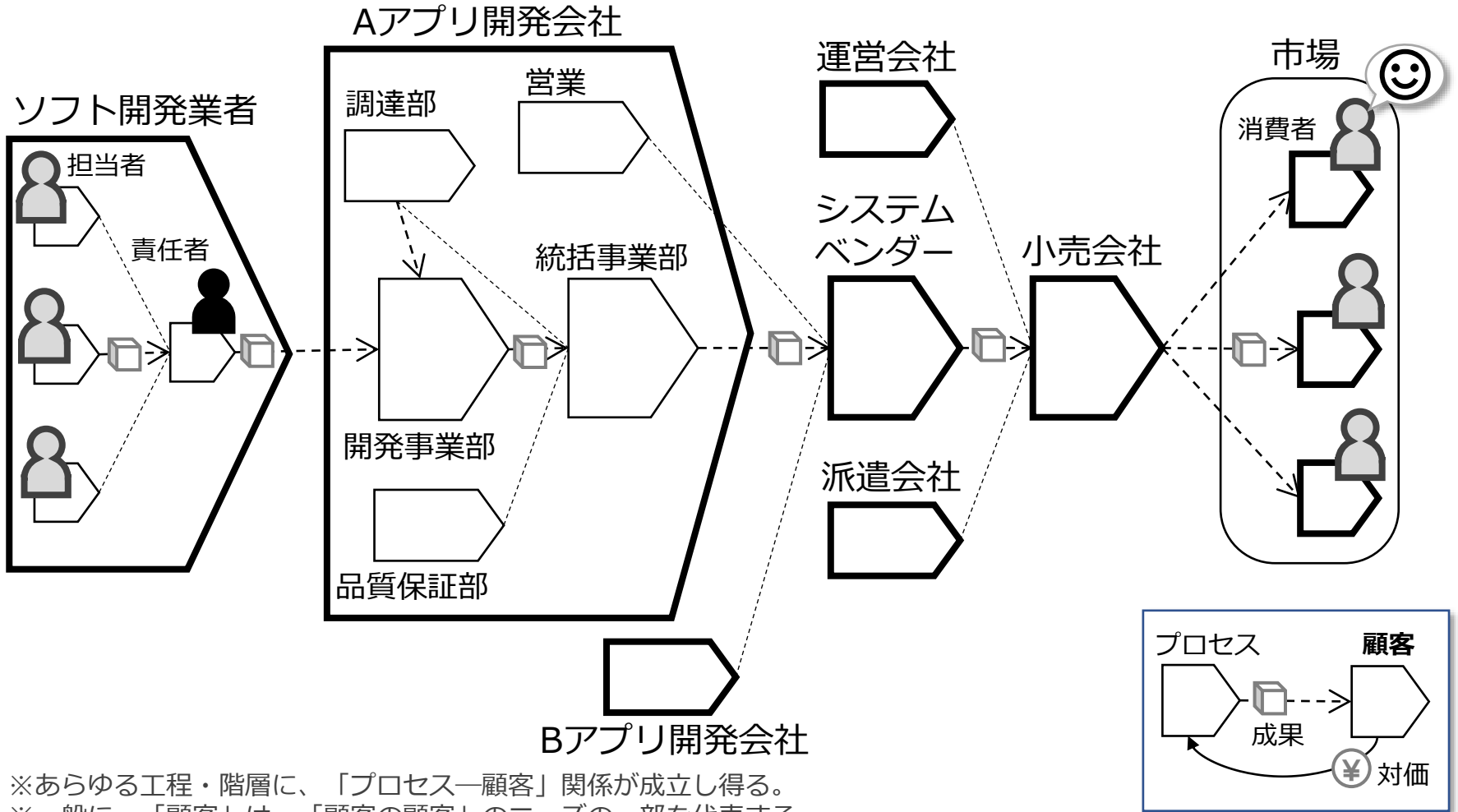


SLA = Service Level Agreement (次プロセスとの間のサービス水準の合意事項)

KPI = Key Performance Indicator (プロセスの効率性を測るための指標)

付加価値連鎖

社会 = 付加価値連鎖の総体



※あらゆる工程・階層に、「プロセス—顧客」関係が成立し得る。
※一般に、「顧客」は、「顧客の顧客」のニーズの一部を代表する。

参考資料

プロセス設計 6 ステップ vs.
DFSS (DMADV)

DFSS (DMADV) 概観



プロセス設計の標準的な手法

手順

D (定義)
Design

1. ビジョン策定
2. 世代計画作成
3. SIPOC作成
4. チャーター作成

M (測定)
Measure

1. 顧客sの特定
2. VoC収集
3. CTQs特定

A (分析)
Analyze

1. 設計コンセプト決定
2. 概要設計
3. 概要設計の評価

D (設計)
Design

1. 詳細設計
2. 詳細設計の評価
3. パイロット計画
4. プロセス管理計画

V (検証)
Verify

1. パイロット実施
2. 本稼働準備
3. プロジェクト完了

ツール

• ビジネスケース (ROI)

• 顧客セグメント
• 狩野法

• ボトムアップ法
• トップダウン法
• ピューマトリクス
• マストウォント分析

• プロセス表記法
• プロセス能力評価
• ロバスト性評価
• シミュレーション

• フルスケール計画
• プロセスオーナー制度
• プロセス文書化

成果物

• チームチャーター
• 世代計画
• 実行計画
• SIPOC

• VoC一覧
• CTQマトリクス
• QFD
• 仕様決定根拠

• コンセプト設計
• 概要設計
• 概要設計の評価
• リスク評価

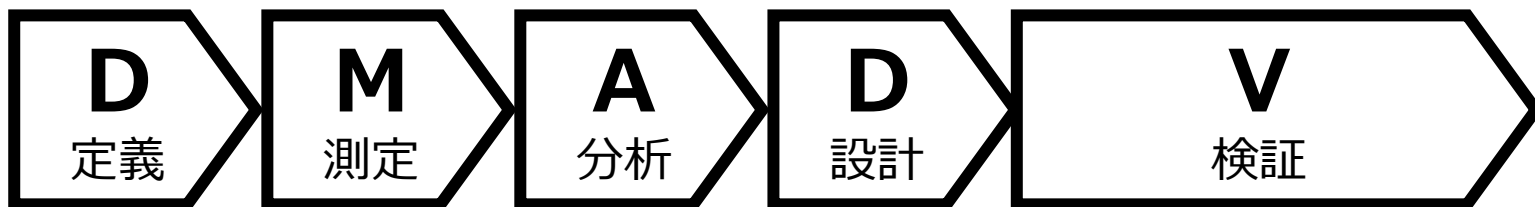
• 詳細設計
• 詳細設計の評価
• リスク評価
• パイロット計画

• パイロット評価
• 本稼働評価
• 課題リスト
• リスク評価

DMADV vs. 設計6ステップ



設計6ステップは、DFSS - DMADV の簡易版



設計6 ステップ	1. 企画	2. 調査	3. 概要 設計	4. 詳細 設計	5. 実装	6. 展開
基本 3思想						
顧客志向	◎	◎	◎		○	○
プロセス 思考		◎	○	◎	◎	○
データ 重視		◎			◎	○

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。